



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZAVEDENÍ PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE DO VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

IMPLEMENTATION OF A COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS TO A SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Eliška Václavková

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Eliška Václavková**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zavedení procesu Competitive Intelligence do vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvořit funkční návrh systému Competitive Intelligence.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Competitive Intelligence. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.

BARTES, F. Competitive Intelligence. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-8-214-4613-7.

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-85943-41-7.

CARR, M. M. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. ISBN 0-910965-64-1.

FULD, L. M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors. 1995. ISBN 0-471-58508-4.

ROTHBERG, H. N. a G. S. ERICKSON. From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0750677627.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Náplní této diplomové práce je představení procesu Competitive Intelligence a vytvoření návrhu na jeho zavedení do vybrané společnosti.

První část práce tedy obsahuje teoretický rámec dané problematiky, následně je popsána současná situace ve společnosti a jsou identifikovány důvody, proč by měl být proces Competitive Intelligence do společnosti implementován. Další část práce je zaměřena na návrh samotného procesu. Závěr práce je věnován shrnutí tohoto návrhu, zhodnocení jeho přínosů a také celkových přínosů této práce pro danou společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Competitive Intelligence, konkurenční prostředí, získávání informací, konkurence, konkurenční zpravodajství, zpravodajský proces, analýza trhu, konkurenční výhoda.

ABSTRACT

This diploma Thesis deals with the introducing of the Competitive Intelligence process and creating a proposal for the implementation of this process to the selected company.

The first part contains a description of the theoretical framework, followed by the review of the current situation in the company and the reasons why the Competitive Intelligence process should be implemented. The next part is focused on the proposal of the whole process. The conclusion of the thesis summarizes the whole proposal and its benefits of this thesis for the company.

KEYWORDS

Competitive Intelligence, competitive environment, data mining, competition, market analysis, reporting process, competitive advantage.

Bibliografická citace

VÁCLAVKOVÁ, Eliška. Návrh na zavedení procesu Competitive Intelligence do vybrané společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133338>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce, panu docentu Bartesovi, za veškerou pomoc při její tvorbě práce a také za všechny cenné rady, které mi během psaní dal.

OBSAH PRÁCE

Úvod.....	1
Cíl práce	3
1 Teoretická východiska.....	4
1.1 Pojem Competitive Intelligence	4
1.2 Historie	4
1.3 Rozdíl mezi Competitive Intelligence a Business Intelligence	5
1.4 Definice CI	6
1.5 Požadavky na CI.....	8
1.6 Úskalí CI.....	9
1.7 Pojmy v CI.....	10
1.8 Dělení CI.....	13
1.9 Etika v CI.....	15
1.10 Stupně činnosti CI.....	16
1.11 Zpravodajský cyklus CI	17
1.12 Řízení zpravodajského cyklu	22
1.13 Nevýhody zpravodajského cyklu	23
1.14 Zpravodajský proces	23
1.15 Zdroje dat	25
1.16 Metodický komplex CI	27
2 Analýza současného stavu.....	32
2.1 Popis společnosti	32
2.1.1 Organizační struktura společnosti.....	32
2.1.2 Řízení společnosti	33
2.2 SWOT analýza.....	34
2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	37

2.4	Současné postavení firmy vůči konkurenci	39
2.5	Současné konkurenční zpravodajství.....	40
2.5.1	Sběr dat	40
2.5.2	Zpracování dat	40
2.5.3	Předávání informací	40
2.6	Cíle společnosti.....	41
2.6.1	Interní cíle	41
2.6.2	Externí cíle	41
2.7	Požadavky zadavatele / Formulace konkrétního problému	42
3	Návrhy řešení	43
3.1	Volba interní / externí řešení	43
3.2	Vytvoření zpravodajství dle zpravodajského procesu	45
3.3	Obranné konkurenční zpravodajství	59
3.4	Systém včasného varování.....	59
3.5	Praktický příklad.....	61
3.5.1	SWOT	61
3.5.2	Analýza konkurenčních hypotéz	62
3.6	Zhodnocení návrhu	74
4	Závěr.....	75
	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam použitých tabulek a obrázků	79

ÚVOD

V dnešní době, kdy jde veškerý technologický pokrok kupředu téměř mílovými kroky, je v podnikatelském prostředí vyvíjen velký tlak na společnosti, které chtějí být v podnikání úspěšné. Pokud chce být společnost úspěšná, musí být konkurenceschopná. Proto je třeba, aby dokázala s konkurencí držet krok, či byla dokonce o jeden krůček napřed.

Jednotlivé firmy si tak čím dál častěji uvědomují, že v tomto prostředí je velmi důležité všímát si chování své konkurence a s tím i celého dění na konkurenčním trhu. A to nejen co se týká samotných výrobků, jejich kvality či výrobní ceny, ale také používaných technologií, marketingových strategií, či budoucího rozvoje podniku. Cílem společnosti, která si chce své místo na trhu zabezpečit by tedy mělo být nejen udržení stávajících zákazníků, ale také zajištění konkurenční výhody a tím i dobré pozice v pomyslném konkurenčním žebříčku.

Některé firmy k této stránce podnikání přistupují již od počátku opatrně a svědomitě, jiné však často až laxně. V rámci svého laxního přístupu tak mohou přicházet o zásadní informace, které by díky konkurenčnímu zpravodajství mohly získat. Výhody, kterých mohou firmy díky svědomitému přístupu ke konkurenci dosáhnout, jsou například upevnění konkurenční pozice na trhu, usnadnění zavedení nových výrobků či služeb do portfolia nebo případně získání zásadních vědomostí pro plánování významných strategických rozhodnutí.

Součástí mojí diplomové práce je vysvětlení pojmu Competitive Intelligence a popsání výhod jeho praktické realizace. Výstupem práce bude návrh na zavedení procesu Competitive Intelligence do konkrétní společnosti.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala společnost, která se velikostí řadí mezi střední podniky. Má okolo padesáti zaměstnanců a roční obrát činí zhruba 40 milionů korun. Tuto společnost jsem zvolila z toho důvodu, že jsem její konkurenční prostředí považovala za velmi neobvyklé a zajímavé. Konkurence je totiž v tomto prostředí široká a proměnlivá. Je tedy poměrně snadné stát se pomyslnou jedničkou na trhu, zároveň je ale možné velmi rychle přijít o zákazníky. Velice zásadní fakt je v tomto konkrétním případě také to, že pro vstup nové konkurence na trh nejsou téměř žádné požadavky ani počáteční náklady. Důležité jsou pouze dobré znalosti dané problematiky.

S motivem šířit povědomí o důležitosti získávání znalostí z obyčejných a často veřejných informací, jsem si pro svoji diplomovou práci zvolila společnost, kterou bych jejím postojem

ke konkurenci zařadila mezi ty opatrnější. Stále však vidím velké příležitosti ke zlepšení. Společnost si z informací o konkurenci bere pouze základní údaje, které již nijak dál neanalyzuje a v mnohých případech se tak ochuzuje o důležité poznatky pro strategická rozhodnutí vrcholového managementu. Nejdůležitějším bodem pro tuto práci tedy bude právě napravení této chyby a návrh na zavedení celého funkčního procesu Competitive Intelligence do každodenního provozu této společnosti.

CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit nový funkční návrh systému Competitive Intelligence (CI) pro vybranou společnost. Tento podnik se v současnosti snaží zefektivnit veškeré vnitřní procesy, s čímž souvisí i požadavek na zlepšení v oblasti konkurenčního zpravodajství. Pro danou oblast je třeba zjistit, jak a zda vůbec v současnosti probíhají procesy v rámci dané problematiky. Tyto informace budou zjištěny provedením analýzy současné situace, která bude zároveň jedním z dílčích cílů práce.

Přáním zadavatele je zkvalitnění procesů zjišťování informací z konkurenčního prostředí. Žádné přesné požadavky pro zavedení systému CI však nebyly formulovány. Dalším dílčím cílem tedy bude zjistit konkrétní potřeby podniku v dané problematice a zvolit takové řešení, které by bylo pro daný podnik nejlepší variantou jak z ekonomického, tak i funkčního hlediska.

Práce je rozdělena do tří částí. V první části práce se budu věnovat teoretickému popisu Competitive Intelligence a objasnění této problematiky. Druhá část je zaměřena na popis a analýzu daného podniku. Zde je vymezeno, jaký má společnost v současnosti postoj ke své konkurenci a ke konkurenčnímu zpravodajství. Z toho následně vychází potřeby podniku pro budoucí systém CI. Třetí část je věnována samotnému návrhu systému CI pro danou společnost. V této části je podstatné, aby byl návrh realizovatelný v praxi, aby korespondoval s potřebami podniku. Podstatnou část zde bude tvořit také praktický příklad využití návrhu, tedy příklad, ve kterém se zaměřím na analýzu zvoleného konkurenta.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Pojem Competitive Intelligence

Competitive Intelligence (zkráceně CI) je do českého jazyka nejčastěji překládáno jako konkurenční zpravodajství. Tento pojem, přesto že je vnímán jako nejvýstižnější překlad anglického pojmu, je však významově stále poměrně vzdálený.

Když se řekne konkurenční zpravodajství, zní to spíše jako nějaký druh špionáže. Při troše představivosti může konkurenční zpravodajství vyznívat i jako nějaký měsíčník, vydávaný o daném konkurenčním prostředí (1, s. 23).

Konkurence, resp. konkurenční je v tomto případě přeloženo správně, problém nastává u slova zpravodajství. Z anglického slova Intelligence by se pro správnou interpretaci pojmu mělo vyvodit spíše slovo “znalost”, či “schopnost aplikovat znalosti”. Proto z důvodu nepřesnosti českého pojmu budu v této práci používat převážně jen anglický pojem, tedy Competitive Intelligence, či jeho zkratku CI. Správný význam daného pojmu bude vysvětlen v části Definice (1, s. 23).

1.2 Historie

Historicky není získávání informací o konkurenci žádnou novinkou. Již od počátku obchodování bylo pro každého jednotlivce důležité, proč má sousední obchodník větší zisky či v čem je jeho zboží lepší nebo jiné.

Zpravodajství bylo také v minulosti využíváno ve vojenství či ve státních tajných službách. V těchto případech se ale jednalo spíše o špionáž, se kterou se Competitive Intelligence neztotožňuje (1, s. 19).

Určitý druh zpravodajství tedy funguje již dlouhá léta. Stále více se ale zaměřuje právě na aktivity v oblasti podnikání. Důležitým impulsem pro toto zaměřování bylo také vydání knih autora M. E. Portera: Competitive Strategy a Competitive Advantage, ve kterých autor dokazuje, že je strategická analýza nedílnou součástí tvorby strategie podniku. Mnohé postupy zpravodajství se v čase měnily a zdokonalovaly. Gró problematiky však zůstává. Pro každý podnik je zásadní mít informace a umět je ve svůj prospěch využít (1, s. 19).

Historii formalizovaného procesu Competitive Intelligence lze datovat někdy na přelom 70. a 80. let dvacátého století. Tyto roky byly velmi významné v oblasti rozvoje moderního podnikání. Důležitou roli v tomto rozvoji hrál vývoj informačních technologií, globalizace obchodu a rychle rostoucí dynamika trhů. Podniky byly nuceny hledat a vytvářet nové nástroje a metody, které by usnadnily vedení podniku a také kontrolu okolního prostředí firmy. CI se v počátcích rozvíjelo hlavně v USA, kde nové formalizované procesy CI začaly využívat zejména velké podniky, převážně podnikající v oblasti IT. Z Ameriky se pak postupem času a také s dalším vývojem technologií začalo CI rozšiřovat do celého světa včetně Evropy (2, s. 34).

Do České republiky se CI dostalo až s velkým zpožděním, někdy kolem roku 2005.

I v dnešní době je stále pro mnoho českých firem CI velkou neznámou. V některých případech se například stává, že společnost proces CI nezná a dle názoru zaměstnanců ani nepoužívá. Přitom při bližším prozkoumání je mnoho běžně vykonávaných činností totožných s postupy procesu CI. Jediný rozdíl často bývá v tom, že při dodržení postupů CI by ze stejné práce mohla mít daná firma mnohem větší užitek (2, s. 35).

1.3 Rozdíl mezi Competitive Intelligence a Business Intelligence

V praxi mohou být tyto dva pojmy často zaměňovány z důvodu neznalosti. Jako nejjednodušší vysvětlení se nabízí to, že Business Intelligence (BI) pracuje pouze s interními strukturovanými daty, kdežto CI naopak jen s externími nestrukturovanými daty.

V principu se tedy o žádný markantní rozdíl nejedná. Pro oba dva pojmy je důležité pochopení významu a pojetí slova Intelligence, což v obou případech znamená určitou schopnost využití znalostí v praxi. Tedy neustálé vzdělávání se, učení se z chyb a vyhledávání nových funkčních postupů, nových možností a příležitostí.

Významným rozdílem, mezi BI a CI je tedy to, že CI se primárně zaměřuje na externí prostředí (2, s. 36).

Důležité je však zmínit, že není podstatné, jaký rozdíl mezi oběma “inteligencemi” je. Podstatné je hlavně to, zda podnik těchto postupů využívá či nikoliv. Pro správné fungování firmy je nutné znát odpovědi na otázky co se děje, proč se to děje a co s tím můžeme udělat, aby se situace vyvíjela v náš prospěch. Z tohoto důvodu je zásadní používat k rozhodování jak interní, tak i externí zdroje. Díky správným interním datům má podnik přehled

o vlastních schopnostech a zdrojích. Externí data pak poskytují širší pohled, a to nejen na vlastní podnik, ale také na celé konkurenční prostředí. Díky externím datům se může vedení podniku rozhodovat komplexněji. Nevýhodou externích dat je jejich ohromné množství. Tento problém se často řeší nasazením specializované výpočetní techniky, jelikož zpracování těchto dat (zvláště těch nestrukturalizovaných), pouze lidskou silou by bylo zdlouhavé a neefektivní (2, s. 40).

1.4 Definice CI

Pro popis CI se dá využít spousta definic. Mezi nejvýstižnější lze zařadit tyto:

“Competitive Intelligence je systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům” (1, s. 24).

“CI je etická a legální činnost (na rozdíl od průmyslové špionáže) využívající veřejně dostupných zdrojů. Hlavním cílem je zvýšit konkurenceschopnost společnosti, za pomoci podpory rozhodování, analýzy trhu, identifikace rizik a příležitostí, ať už současných, nebo budoucích” (2, s. 38).

V této části je také důležité zmínit, co je “konkurenceschopnost”. Konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními konkurenty a je podmíněna prodejností nabízeného zboží a služeb. Vytváření konkurenceschopnosti zasahuje do celého podniku, tedy do jeho řízení, marketingu, logistiky, organizace a řízení výroby, prodeje a servisu (3, s. 10).

“CI je nikdy nekončící systematický proces, který musí být neustále prováděn a aktualizován“ (2, s. 38).

Zajímavý je také opačný pohled na definici, tedy co CI rozhodně není:

- ”
 - špionáž,
 - křišťálová koule,
 - vyhledávání v databázích,

- data nalezená na internetu,
- práce jednoho člověka,
- objev 20. století,
- software,
- zprávy z televize a tisku “ (4, s. 25).

Z daných definicí tedy vychází, že Competitive Intelligence ve své podstatě znamená schopnost podniku shromažďovat, analyzovat a následně také vyhodnocovat a používat nasbírané informace o konkurenci, zákaznících a dalších faktorech v konkurenčním prostředí.

CI musí být schopno tyto informace nejen získávat a shromažďovat, ale díky jejich vyhodnocování a analýze z nich získat určité znalosti. To znamená vytvořit k informacím určitou přidanou hodnotu, díky které se z původních informací stává podklad pro rozhodování vrcholového managementu (1, s. 25).

CI je systematická a velmi tvůrčí metodologie, která spojuje moderní informační technologie, teorii managementu, psychologii a další metody řízení znalostí. Jejím smyslem je tedy shromáždění informací, jejich analýza a následná distribuce získaných poznatků všem zainteresovaným osobám uvnitř firmy. CI etickým způsobem používá zpravodajskou metodologii a klíčové metodiky k získání správných informací, čímž napomáhá podniku pochopit dané konkurenční prostředí, příležitosti a výzvy, které přináší. Správným použitím CI si podnik zajišťuje získávání specifických informací, které jsou daleko za rámcem informací získávaných z běžně vytvářených analýz konkurenčního prostředí. Získáním a používáním těchto informací může následně podnik získat konkurenční výhodu (1, s. 25).

V praxi je běžné, že jsou konkurenční podniky často podceňované. Je tomu tak převážně z důvodu neznalosti, jednoduše o konkurentech víme mnohem méně informací než o vlastní firmě (5, s. 107).

Důležitým bodem využívání CI je včasná identifikace rizik a příležitostí na trhu. Je proto potřeba všimnout si varovných signálů a získané znalosti zohledňovat ve strategických plánech společnosti (2, s. 36).

1.5 Požadavky na CI

Hlavními požadavky, které jsou na CI kladeny, jsou:

- včasné odhalení klíčových problémů, které pro firmu vyplývají z jejího vnějšího okolí,
- vytváření možných postupů k řešení těchto problémů na základě získaných informací (1, s. 26).

Jak již bylo zmíněno, jedním z úkolů CI je vytvářet přidanou hodnotu k získaným informacím. Tím podnik získává určitou předpověď o tom, jak by mohla vypadat budoucnost podniku a jeho okolí, což je důležitým podkladem pro strategické rozhodování managementu (1, s. 26).

Ten podnikatelský subjekt, který dokáže z legálně získaných dat a informací vytvořit lepší zpravodajství, bude mít na daném trhu zřetelnou výhodu. Dobře zpracované CI pak přináší společnosti včasné, relevantní, úplné, pravdivé a důležité informace, díky kterým je vysoká pravděpodobnost dlouhodobého udržení konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody, ale především její trvalé udržení, by mělo být cílovou úrovní CI v dané společnosti (1, s. 28).

Dalšími požadavky na CI je například: poskytování opravdu užitečného zpravodajství, předcházení překvapením, identifikace hrozeb a příležitostí, zlepšování plánovacího procesu, zvyšování tržeb (6, s. 147).

Základními úkoly CI v podniku je:

- zajištění dat a informačních zdrojů,
- analýza získaných dat, zhodnocení jejich významu a doplnění o další důležité informace,
- následné vytváření ucelených hypotéz, návrhů na změny a vyhodnocení jejich budoucích přínosů, efektivnosti a nákladů na jejich zavedení,
- snaha předvídat změny na trhu a možné kroky konkurence, snaha snižovat rizikovost vlastního rozhodování,
- vyhledávání nových strategických příležitostí pro firmu, informování o nových technologiích, legislativních a sociálních faktorech a normách,

- sledování okolního prostředí a vytváření kritického pohledu na vlastní podnik a tím možnost upozornění na slabé stránky, zastaralé způsoby řízení atd.,
- možnost poučení se z chyb konkurenčních firem či učení se z jejich úspěšně zavedených změn a inovací,
- vytváření ucelených souhrnných zpráv pro rozhodování managementu (2, s. 38).

CI může v praxi zodpovídat například následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti a kteří z nich jsou nejdůležitější?
- Jaká je jejich nynější a budoucí pravděpodobná pozice?
- Jaké jsou jejich silné stránky, slabé stránky?
- Co má konkurence v plánu v budoucnosti?
- Co můžeme udělat jinak, abychom si posílili, nebo alespoň zachovali svoji konkurenční pozici? (5, s. 108).

1.6 Úskalí CI

V běžném chodu podniku se musí vedení denně vypořádat s mnoha problémy. Pro snazší řešení těchto problémů jsou klíčové správné a včasné informace. Vedení firmy tedy potřebuje mít jasný obraz o vlastní síle a schopnostech, ale zároveň je důležité znát tato fakta i o konkurenci. Právě potřeba těchto informací je často prvním krokem k zavedení procesu CI ve firmě. Při zavádění CI do běžného chodu se však podnik často setkává s počátečními problémy (1, s. 22).

Prvním velmi zásadním problémem je to, že většina informací o konkurenci není běžně dostupná. To znamená, že získávání informací může být velice obtížné.

Zároveň je zde důležité podotknout, že pro tvorbu opravdu správných rozhodnutí a pro zjednodušení tohoto rozhodování, je důležité, aby mělo vedení společnosti všechny potřebné informace. Vrcholové vedení je však mnohdy nuceno dělat rozhodnutí i přesto, že mu nějaké informace schází. Téměř každý vedoucí pracovník se s touto situací setkal a dle jejich mínění byla právě chybějící část informací tou nejpodstatnější. Tyto chybějící informace jsou tak považovány za riziko přijímání rozhodnutí (1, s. 22).

Dalším problémem je, že právě ty informace, které jsou pro CI zpravidla nejdůležitější, jsou konkurencí nejvíce střeženy. Je naprosto pochopitelné, že se tak děje, jelikož žádný podnik v daném tržním prostředí nechce poskytnout svým konkurentům výhodu (1, s. 22).

Častým problémem v praxi je také to, že management firmy neví, jaké informace ke svému rozhodování potřebuje. To znamená, že vlastně ani netuší, jaké požadavky by měli na zavedení CI mít, či zda je vůbec pro daný podnik zavedení CI potřeba.

V takovém případě je třeba najít odpovědi na následující otázky:

- Znáte všechny informace, které potřebujete ke svému strategickému rozhodování?
- Víte, kde najdete informace, které ke svému rozhodnutí potřebujete?
- Víte, co budete dělat s informacemi, které najdete?

Pokud je alespoň jedna z otázek zodpovězena neuspokojivým způsobem, je třeba vybudovat útvar CI ve společnosti (1, s. 22).

1.7 Pojmy v CI

V rámci Competitive Intelligence se můžeme setkat s různými pojmy. Některé tyto pojmy se často používají i v jiných souvislostech, proto může jejich význam každý člověk chápat jinak. Pro potřeby pochopení těchto pojmů v souvislosti s CI je tedy v následující části vysvětlím (1, s. 30).

Symptomy

V oblasti CI se označení symptom používá pro identifikaci průvodního jevu nějakého problému. Jedná se tedy o signál, že daný jev (problém) existuje, a je tedy potřeba získat o něm další informace. Symptomy jsou v některých případech považovány za důkazy o existenci problému.

Symptomy musí splňovat následující požadavky:

- musí souviset se zkoumaným problémem
- nemělo by docházet ke změnám v souvislostech se zkoumaným problémem
- symptom by měl mít vazbu jen na jeden zkoumaný problém (1, s. 31).

Data

Představují číselné údaje, které jsou využívány většinou pro metody hodnocení. Některá data tvoří pouze určitou část informace a sama o sobě tak nepřinášejí žádné podrobnosti. Z dat mohou být vytvářeny informace, nebo soubory pro hodnocení variant řešení hypotéz. Některá data mohou mít charakter argumentů, případně důkazů. Data se mohou také nazývat jako “kritéria”, “ukazatele” nebo “parametry” (1, s. 31).

Funkce

V CI se nejedná o běžné matematické funkce. Jsou jimi myšleny specifické informace, které popisují vztahy mezi jednotlivými objekty. V rámci hodnotového přístupu dovolují hodnocení různých variant řešení problémů (1, s. 32).

Informace

Informace v pojetí CI je objasnění daného problému, poučení o jevu, nebo zformování myšlenky. Vede tedy ke zvýšení našich vědomostí o daném problému a k pochopení vztahů mezi daty. Informace v tomto smyslu nedává managementu žádnou jasnou odpověď na to, jak na daný stav či problém reagovat (1, s. 32).

Důkazy

Pro pojem důkaz platí v souvislosti s CI téměř totožná definice, jako platí v běžném životě. Tedy nezpochybnitelné zdůvodnění pravdivosti, jednoznačné potvrzení nebo vyvrácení zkoumané skutečnosti (1, s. 32).

Argumenty

Jedná se o hodnotící ukazatele. Mohou to být ověřené symptomy, některá data či zjištěné funkce. Volba a stanovení argumentů vyžadují tvůrčí práci. Jejich stanovení je tím náročnější, čím je složitější problém (1, s. 33).

Hypotézy

Hypotézou může být nějaký předpoklad, návrh teorie, domněnka tvůrce, nebo třeba předpoklad, že na základě nějakých skutečností dochází k určitému závěru o existenci objektu, přičemž tento závěr není dokázán. Hypotéza může být nazvána i jako pracovní. Taková hypotéza pouze určuje směr bádání a vytváří nad ním nějaký systém. Tvorba hypotéz

není vždy snadná, jelikož není stanovený přesný postup či výchozí stav, ze kterého se mají tvořit. Tvorbě hypotéz předchází sběr dat, funkcí, symptomů a informací (1, s. 33).

Dezinformace

Dalším pojmem v rámci CI jsou také dezinformace. Může se jednat o falešnou informaci, tedy takovou, která je úmyslně změněná nebo například zmanipulovaná a takto následně rozšířena (7, s. 57).

Strategie

Každá organizace potřebuje určitý způsob řízení. Ideálně takový, který s ohledem na současný stav, a hlavně v zájmu všech zainteresovaných stran bude schopen vymezit smysluplný a splnitelný cíl a zároveň i cestu a optimální způsob k jeho dosažení. Tento způsob řízení zaměřený na cíl lze nazývat strategií (8, s. 27).

Při tvorbě strategie je třeba zabezpečit množství procesů. Jedná se o procesy nutné k řízení strategie a zároveň o procesy, které zajišťují provázanost strategie s aktivitami firmy.

Mezi procesy potřebné k řízení strategie patří:

- vytvoření strategie,
- plánování strategie,
- vyladění organizace,
- plánování provozních činností,
- přezkoumání realizace strategie,
- ověřování a přizpůsobování strategie.

Mezi procesy zajišťující provázanost patří:

- řízení lidských zdrojů,
- informování o strategiích,
- řízení iniciativy,
- řízení finančních zdrojů,
- řízení klíčových procesů,
- řízení informačních technologií

(9, s. 33).

1.8 Dělení CI

V následující části budou vymezeny určité druhy dělení Competitive Intelligence. V tomto případě se nejedná o žádné speciální druhy či nové směry CI, jde spíše o konkrétnější vymezení dané problematiky dle jejího zaměření. Jednotlivé druhy CI se v praxi vždy navzájem doplňují a velmi často se také vzájemně prolínají (2, s. 41).

1.8.1 Ofenzivní a defenzivní

Ofenzivní forma je v podstatě souhrn definicí CI a měla by zahrnovat veškeré aspekty podnikání a konkurence. Jedná se tedy o sběr dat a jejich analýzu.

Defenzivní forma se dá označit jako takové anti-CI. Jednoduše řečeno má za úkol chránit důležité interní informace před CI ostatních podniků na trhu. Defenzivní CI by tedy mělo vést k ochraně podnikových informací (2, s. 41).

Důležitým bodem defenzivního CI je také vzdělávání zaměstnanců. V tomto případě se totiž jedná hned o několikanásobnou hrozbu. Zaměstnanci mohou úmyslně, či neúmyslně prozradit chráněné interní informace, které by konkurence mohla následně zneužít. Ještě významnější hrozbou je pak odchod vyškoleného zaměstnance ke konkurenčnímu podniku. Pro zamezení těmto hrozbám je důležité právě zmíněné vzdělávání zaměstnanců. (2, s. 41).

Mezi další body defenzivního CI lze zařadit také různé právní dokumenty jako jsou dohody o mlčenlivosti nebo konkurenční doložka ke smlouvě.

Defenzivní CI by se však nemělo zabývat pouze hrozbami plynoucími ze strany zaměstnanců. Velkou hrozbou je také zveřejňování informací na vlastním intranetu nebo používání vzdáleného přístupu (10, s. 5).

1.8.2 CI dle zaměření

Strategické

Zaměřuje se převážně na vytváření dlouhodobé strategie. Cílem je shromáždění dostatečného množství relevantních informací, které podniku poskytnou silný základ pro strategické plánování. Využívá se zejména pro predikce budoucího vývoje a hodnocení rizik. Nejčastější je využití při plánování růstu podniku, fúze, při dlouhodobém výzkumu a vývoji nebo při rozhodování o diferenciaci produktů (2, s. 41).

Taktické

Taktické CI se zaměřuje na krátkodobé plány. Oproti strategickému CI jsou plány a vize přesnější. Taktické CI se zaměřuje především na marketing, tvorbu ceny a ostatní procesy spojené s prodejem (2, s. 41).

Competitor CI

Tento druh CI se zaměřuje pouze na sběr informací o nejbližších konkurentech podniku. Nezahrnuje tedy celé tržní prostředí (2, s. 41).

Customer CI

Zaměřuje se na zákazníky a to jak současné, tak i budoucí. Tento druh CI slouží jako podpora marketingového plánování, jelikož je zaměřený na sběr informací o cenových hladinách, promo a slevových akcích a jejich efektivnosti. Poskytuje informace o úspěšnosti či chybovosti při zavádění nových výrobků na trh (2, s. 42).

Market CI

Cílem tohoto CI je sběr informací o současném trhu, včetně veškerých inovací a trendů. Zaměřuje se na vývoj trhu v čase, charakteristiky trhu, jeho velikost a směr dalšího vývoje trhu (2, s. 42).

Partner CI

Partner CI bývá často podceňovanou oblastí. Zaměřuje se hlavně na obchodní partnery a na udržení si kladných vztahů. V rámci pojmu obchodní partneři je myšleno nejen dodavatelé, ale také komplementáři, veřejný sektor a finanční instituce (2, s. 42).

Technické/ technologické CI

Toto CI je zaměřeno především na výzkum a vývoj. Zpravodajství z této oblasti je zaměřeno na výsledky vývoje a inovací a je v něm zohledněn i pokrok konkurence. Cílem technického CI je minimálně držet krok s vývojem a inovacemi konkurence, v ideálním případě však být o krok napřed (2, s. 42).

Finanční CI

Finanční CI se zabývá již podle názvu finanční situací zkoumaného podniku. Zahrnuje tedy kompletní analýzu dat o finanční situaci daného konkurenta (2, s. 43).

1.9 Etika v CI

V praxi je často CI spojována s nějakou formou průmyslové špionáže. Tento názor však není správný, CI se v žádném případě nesmí zapojit do jakékoliv nelegální činnosti.

V CI jsou proto zavedeny tzv. "etické kodexy" (1, s. 109).

Jeden z nich byl vytvořen firmou Fuld & Company a obsahuje následujících 10 bodů:

- 1) „při zastupování nelžete
- 2) dodržujte právní směrnice firmy
- 3) pokud je to protiprávní, nenahrávejte tajně žádné rozhovory
- 4) nedávejte úplatky
- 5) nepoužívejte odposlouchávací zařízení
- 6) neuvádějte při rozhovoru nikoho v omyl
- 7) nevyměňujte si s konkurenty vzájemně informace o cenách nebo kapacitě
- 8) nerozšiřujte ani nevyměňujte dezinformace
- 9) nekrad'te obchodní tajemství
- 10) nevyzvídejte vědomě od nikoho informace, které by pro dotazovaného vedly ke ztrátě zaměstnání nebo reputace“ (11, s. 10).

Další etický kodex vydala The society of Competitive Intelligence Professional:

- 1) "Soustavně usilovat o zvyšování úcty a prestiže profesionálů na místní, státní, národní a mezinárodní úrovni.
- 2) Plnit povinnosti se zanícením a pílí a současně udržovat maximální stupeň profesionality a vystříhat se všech neetických praktik.
- 3) Přesně se držet obvyklých metod, plánů a směrnic své společnosti.
- 4) Vyhovět všem platným právním normám.
- 5) Před vedením rozhovorů si důkladně zajistit všechny relevantní informace včetně totožnosti profesionála, se kterým je veden rozhovor a jeho společnosti.
- 6) Zcela respektovat všechny požadavky na zachování důvěrnosti informací.

- 7) Plně dodržovat a podporovat etické normy své společnosti při jednání s třetí stranou a během své profese.“ (12).

1.10 Stupně činnosti CI

V praxi se CI dělí na dva stupně činnosti. Je to takto z důvodu snahy o snížení nákladů.

První stupeň činnosti CI

První stupeň tvoří neustálé monitorování okolí firmy, tedy konkurentů, zákazníků, obchodních partnerů atd. (1, s. 47).

Při této činnosti je možné získávat informace podle čtyř základních koncepcí:

- 1) nepřímé sledování (tedy všeobecné a bez konkrétního cíle),
- 2) podmíněné sledování (sledování bez vyhledávání specifických informací),
- 3) neformální výzkum (vyhledávání specifických informací bez určeného postupu),
- 4) formální výzkum (získávání specifických informací podle plánu a předem zvolených postupů) (1, s. 47).

Do tohoto stupně je třeba zařadit také koncept systému včasné výstrahy. Ten se skládá z těchto činností:

- 1) návrh možností budoucího vývoje,
- 2) stanovení signálů, které je nutno sledovat,
- 3) zajištění pracovníků, kteří budou sledovat tyto signály,
- 4) zajištění reakce podniku v případě, že se některá ze zvolených možností naplní (1, s. 48).

Druhý stupeň činnosti CI

Druhý stupeň se „spustí“ ve chvíli, kdy je prováděním činností prvního stupně zjištěna či získána důležitá informace nebo také dezinformace a je potřeba jednat. Druhý stupeň tedy může být vyvolán několika možnými faktory. Patří mezi ně:

- výsledek analýzy informace v rámci 1. stupně činnosti CI
- identifikace významného signálu systémem včasné výstrahy

- rozhodnutí TOP managementu firmy

Ve druhém stupni činnosti CI se provádí “zpravodajská analýza informace”, jejímž výstupem by mělo být nové poznání, nová informace či přidaná hodnota k informaci.

Pro transformaci údajů, či informací ve výslednou “intelligence” neboli znalost, neexistuje žádná ustálená nebo standardizovaná metodika.

Pro potřebu zabezpečení úspěšné činnosti CI je nutné při zpracování získaných informací vkládat i zkušenosti a znalosti pracovníka CI, včetně jeho intuice a dalších tvůrčích schopností (1, s. 49).

1.11 Zpravodajský cyklus CI

Dodržení zpravodajského cyklu představuje rozdíl mezi náhodným sběrem informací a realizací CI. Zpravodajský cyklus je ucelený, definovaný postup, jak by měl proces CI ve společnosti fungovat a je tedy základem CI (2, s. 44).

Zpravodajský cyklus je v běžné praxi vnímán jako čtyřfázový cyklus. Takto chápaný cyklus je bezproblémový při použití pro řešení jednodušších problémů CI.

Obrázek zpravodajský cyklus (2, s. 45).

Plánování a řízení > sběr informací > analýza > distribuce

1.11.1 Plánování a řízení

Jedná se o první část zpravodajského cyklu, kde musí být definována konkrétní oblast zájmu, na kterou se má CI zaměřit.

Oblasti zájmu jsou označovány jako KEY INTELLIGENCE TOPICS (KIT) (2, s. 46).

Mezi hlavní KIT patří:

- rozhodovací témata, která se váží k nějakému obsahově vymezenému plánování,
- předmětná témata, která se týkají určitých subjektů, jako jsou konkurenti, stát, obchodní partneři atd., tato témata slouží k předvídání chování objektů,
- varovná témata, jejichž pomocí se průběžně monitorují stanovené indikátory, které mají za úkol upozornit na budoucí hrozby či příležitosti.

Podstatou plánovací fáze je formulace tématu, vymezení priorit a stanovení termínu, do kdy musí být výstupy hotovy. V této (i v každé navazující) fázi je důležité dbát na aktivní komunikaci s vrcholovým managementem podniku. Vždy musí být jasné pro koho je výstup určen a co je předmětem zadaného zpravodajství, tedy co je třeba zjistit, proč se toto zpravodajství tvoří, co se od něj očekává či jaké rozhodnutí se na něj váže a jakou formou je výsledné zpravodajství požadováno – jednoduše řečeno - v jaké formě a v jakém termínu (2, s. 47).

Další možná metoda použitelná pro zjištění potřebných informací pro vedení podniku je PQM (PROCESS QUALITY MANAGEMENT). Tato modifikovaná metoda spočívá v provedení analýzy pro identifikaci dominantních vlivů a definování vstupních a výstupních informací pro nejkritičtější procesy (1, s. 70).

Postup činností pro uplatnění této metody je následující:

- Určení mise a cílů

Popis toho, co je hlavním smyslem existence firmy. Je třeba dodržet zásadu srozumitelnosti a stručné formulace (1, s. 70).

- Určení dominantních vlivů

Zde je třeba identifikovat vlivy, které nejvíce ovlivňují poslání firmy. V tomto kroku se provádí důkladná analýza celé firmy. Zároveň je třeba mít na paměti, že při významné změně ať uvnitř či vně firmy, je nezbytné celou analýzu aktualizovat či provést znovu. Je možné využít například analýzu SWOT či Porterův model (1, s. 71).

- Určení kritických faktorů úspěchů

Kritické faktory úspěchu jsou oblasti činnosti firmy, kde dosažení dobrých výsledků zajistí úspěšné fungování firmy v konkurenčním prostředí. Za optimální počet je považováno 5-6 těchto faktorů. Každý z těchto kritických faktorů úspěchu je nutnou podmínkou ke splnění poslání firmy na daném trhu.

Jako zdroje těchto faktorů je možné označit: postavení firmy v rámci oboru podnikání, okolí firmy a jeho ekonomické a politické faktory, specifické interní podmínky dané oborem podnikání, okamžité organizační faktory dle dané situace (1, s. 71).

- Stanovení firemních procesů

Jedná se o souhrn aktivit, které firma musí zabezpečovat pro zajištění svojí aktivní činnosti. Firemní procesy musejí být stanoveny tak, aby byla kvalita jejich realizace měřitelná.

- Přiřazení kritických faktorů úspěchu firemních procesů

V této části je nutné přiřadit firemní procesy kritickým faktorům úspěchu v matici vazeb. Tímto krokem získáme údaje pro analýzu důležitosti a identifikaci zásadních problémů v zabezpečení informací pro top management firmy (1, s. 72).

- Stanovení nejkritičtějších procesů

V této části je třeba sestavit mapu důležitosti procesů. Jde o grafické vyjádření kvality procesů, jež nám stanoví oblast nejkritičtějších procesů. Je možné použít tabulku bodující kritičnost zkoumaného procesu na škále 1-6 (1, s. 72).

- Stanovení vstupních a výstupních informací

Jedná se o určení a také o zabezpečení vstupních a výstupních informací. Hraje zde velmi důležitou roli schopnost podniku získat potřebné informace včas a v požadované kvalitě (1, s. 72).

1.11.2 Sběr informací

Jedná se o druhou část zpravodajského cyklu a často je považována za nejdůležitější. V mnohých pojetích je CI dokonce zaměňováno za sběr informací, avšak pouhé sbírání informací bez jejich následné analýzy je pouhým plýtváním zdroji a časem (2, s. 49).

Sběr informací je možné zabezpečit dvěma způsoby:

- nákupem již sesbíraných informací, či objednávkou u někoho, kdo je schopen tyto informace pro nás shromáždit,
- vlastním sběrem za využití vlastních odborných kapacit.

Existuje i třetí možnost zajištění dat a tou je kombinace obou výše uvedených způsobů (2, s. 49).

Pokud se rozhodneme zvolit možnost vlastního sběru informací, následuje nutnost identifikovat a zvolit možný zdroj potřebných informací. Jako zdroje jsou často voleny různé internetové databáze, či jiné veřejně přístupné portály (2, s. 49).

Při sběru informací je třeba dbát na správnost a úplnost informací a také je důležité nezapomínat na nedostatky internetu.

Internet je přehlčený informacemi. Tyto informace však mohou být neúplné a často také není možné je nijak ověřit. Stránky mohou být často měněné a aktualizované, jejich životnost je dle výzkumu v průměru 44 dnů (13, s. 3).

1.11.3 Analýza informací

Analýza informací probíhá zejména z hlediska jejich přesnosti a spolehlivosti. Přesnost informací hodnotíme dle našich dosavadních zkušeností. Přesnost můžeme také hodnotit dle námi zvolené hodnotící stupnice, či porovnáním stejných informací z různých zdrojů. Spolehlivost informací vždy záleží na důvěryhodnosti zdroje, ze kterého informace pochází. Informace mohou být získávány z různých zdrojů a každý z těchto zdrojů může mít na danou problematiku jiný názor či svůj vlastní pohled (2, s. 56).

Analýza dat také zahrnuje syntézu informací, kdy postupujeme podle metod vědeckého výzkumu. K formulovaným oblastem zájmu (KIT) jsou definovány pracovní hypotézy, tedy nějakým způsobem formulované očekávané odpovědi. Ty jsou následně za pomoci výzkumných metod buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Tímto procesem jsou následně získány podklady k vytvoření závěrů a doporučení (2, s. 56).

Ve fázi analýzy dat se mění získané informace na znalosti, které již mají podstatnou vypovídající hodnotu. Aby byla hodnota každé informace maximální, měla by být analyzována ze všech možných úhlů pohledu. To je však vzhledem k velkému množství dat velice složitý a zdlouhavý proces. Během tohoto procesu se využívá několik druhů analýz (2, s. 56).

Kontextová analýza:

umožňuje v souboru dokumentů identifikovat právě ty, které popisují souvislosti. Vyhodnocení relevance dokumentů k definovaným zájmovým oblastem pak vzniká tzv. kontextová matice, která je výsledkem analýzy (2, s. 56).

Obsahová analýza:

za pomoci statistických metod identifikuje klíčové termíny, jejich četnost a vývoj v čase (2, s. 57).

Vztahová analýza:

umožňuje identifikovat souvislosti, které se vztahují k nějaké události, lokalitě či organizaci. Při analýze velkého množství dat umožňuje nacházet cesty, shluky nebo související skupiny (2, s. 58).

Časová analýza:

pomáhá uspořádat data podle času a znázorňuje sousled a vývoj vztahů (2, s. 59).

Pro správnou analýzu dat je důležité podrobně a hlavně přesně stanovit zkoumaný problém.

Ke správnému stanovení nám mohou pomoci následující otázky:

- Týká se to nás? (Touto otázkou se vyloučí problémy, které nijak neovlivníme.)
- Můžeme s tím něco udělat v rozumné době? (Myšleno například v horizontu týdnů či měsíců.)
- Umíme o tom shromáždit potřebná data? (Pro řešení problémů je třeba mít zásadní fakta.)
- Opravdu to chceme řešit? (Tímto zjistíme, zda opravdu mají všichni zájem na tom problém vyřešit.)
- Pomocí těchto otázek tedy můžeme dojít ke skutečnému jádru problému (2, s. 63).

1.11.4 Distribuce informací

Jedná se o závěrečnou fázi cyklu CI, které představuje převedení výsledků analýz do podoby vhodné pro využití pro konkrétního uživatele. Finální výstup musí mít využitelný obsah, srozumitelnou formu a musí být k dispozici včas (2, s. 64).

Tyto požadavky jsou často označovány jako požadavky 4R: right time, right quality, right place, right product (česky správný čas, správná kvalita, správné místo, správný produkt).

Pro správné fungování poslední fáze, tedy distribuce informací, je třeba funkční komunikace uvnitř organizace. Je třeba, aby se informace (v této části už spíše znalosti) dostaly ke správným lidem a hlavně včas. Důležité je také dbát na bezpečnost a formu distribuce. Některé informace mohou být sděleny jednoduše formou hromadného e-mailu, jiné

(například citlivé interní informace firmy) by měly být sdělovány pouze kompetentním osobám a to nejlépe formou soukromých porad či osobních diskusí (2, s. 65).

Tento čtyřfázový model je v praxi běžně používán pro řešení jednodušších problémů CI. Při řešení těch složitějších však není vhodné tento model používat, jelikož může vést k selhání (1, s. 50).

Vyvstává zde tedy možnost rozšíření zpravodajského cyklu na vícero fází. Například můžeme použít osmi-fázový model. Ten je složen z následujících fází:

- 1) identifikace rozhodovacího problému,
- 2) analýza a formulace problému,
- 3) tvorba variant rozhodování,
- 4) stanovení kritérií hodnocení,
- 5) stanovení důsledků variant,
- 6) hodnocení důsledků a výběr optimální varianty,
- 7) realizace zvolené varianty,
- 8) kontrola výsledků a monitorování okolí (14, s. 34).

1.12 Řízení zpravodajského cyklu

Do fáze řízení zpravodajského cyklu patří:

- stanovení požadavků na potřebné znalosti, plánování shromažďování informací a průběžná kontrola útvaru CI,
- zadání úkolů, kdy byl problém zjištěn útwarem CI,
- plánování, určení dostupnosti a kvality relevantních poznatků, které jsou z dřívější doby k dispozici a určení toho, která data je ještě potřeba získat, aby bylo splněno zadání,
- prověření dostupných zdrojů, zvolení adekvátních postupů a naplánování jednotlivých kroků (1, s. 57).

1.13 Nevýhody zpravodajského cyklu

Postupem času se ustoupilo od používání zpravodajského cyklu z důvodu, že jeho využívání mělo jisté nevýhody. Mezi hlavní z nich patří zejména to, že:

- chybí zpětná vazba mezi jednotlivými fázemi,
- každý pracovník zpracovává pouze svoji část, takže mohou chybět souvislosti,
- zpravodajský cyklus je lineární způsob práce,
- mezi distribucí a potřebami zadavatele jsou zřetelné mezery,
- chybí určení odpovědnosti za realizaci výsledku i zpětné vazby v případě selhání.

Z důvodu těchto nedostatků byl postupně zpravodajský cyklus nahrazen zpravodajským procesem, který eliminuje nevýhody cyklu (15).

1.14 Zpravodajský proces

Procesem je myšlen sled po sobě plynule se vyvíjejících činností, kdy je definován počáteční a koncový (požadovaný) stav, čas, náklady a nutné podmínky pro jeho úspěšnou realizaci (15).

1.14.1 Výhody zpravodajského procesu

- Na výsledku a celkové kvalitě výstupů se podílí všechny prvky tohoto systému.
- Umožňuje lepší zvládání náročných zpravodajských problémů.
- Pomáhá lépe identifikovat informační mezery a umožňuje tak lepší získávání chybějících informací.
- Koncepce cílově orientovaného přístupu je kooperativní.
- Zvyšuje kvalitu závěrečné zprávy a tím i její možnou využitelnost (15).

1.14.2 Základní činnosti zpravodajského procesu

V této části budou popsány všechny základní činnosti, které by měl zpravodajský proces obsahovat (15).

- **Zadání**

Úvodní činnost CI a samotný zpravodajský proces, zpravidla začíná úkolem, který je zadán vrcholovým vedením. Zadání bývá téměř vždy neúplné, v této části je podstatné pochopení problému. Je třeba určit, proč je analýza požadovaná a jaké rozhodnutí má výsledek analýzy podporovat (tedy co se má zjistit) (15).

- **Analýza a formulace problému**

Následně je třeba zadaný problém podrobit analýze. Tato činnost zahrnuje podrobnou analýzu vlastností, vazeb, časového vývoje, ekonomického a personálního dopadu. V případě neznámého problému (většinou například technického rázu) je nutné zajistit odborníka na danou problematiku (15).

- **Plánování postupu řešení problému**

V této části je třeba naplánovat postup řešení problému a to včetně zajištění všech potřebných zdrojů (jak věcných tak personálních), určení termínů a stanovení nákladových položek jednotlivých úkonů (15).

Následně jsou stanoveny prvotní potřebné informace k vyřešení úkolu. Tyto informace se dělí na dvě skupiny. První jsou informace, které jsou již k dispozici, tedy není problém s jejich získáním. Další jsou informace, které neznáme a není možné je získat běžnými metodami.

- **Vlastní sběr potřebných údajů**

Nejprve jsou získána sekundární data, to jsou informace, které k problému již máme a následně, na základě jejich vyhodnocení je stanovena množina údajů, které je třeba získat v terénu - primární data (15).

- **Zpracování získaných údajů**

Jedná se o strukturování, vyhodnocení pravdivosti, úplnosti, relevantnosti, využitelnosti, vytváření prvotních informací atd. V tomto kroku jsou primární data rozdělena do kategorií dle příslušnosti, využitelnosti a významnosti. Následně může být prověřena pravdivost získaných údajů, kdy se přímo v této části často objevují první podezření na klamavé jednání konkurenta (15).

- **Zpravodajská analýza informace (vytvoření přidané hodnoty -zpravodajství)**

Tato činnost je nejdůležitější činností celého zpravodajského procesu. Právě zde totiž vzniká ona přidaná hodnota, která mění původní obyčejné informace na požadovanou konkurenční “inteligenci”. Jedná se o vyhodnocení informací a všech jejích souvislostí v postavení k danému problému (15).

- **Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele**

Cílem této činnosti je vytvoření zprávy přesně dle původního zadání či požadavku zadavatele. Zpráva by měla být napsána srozumitelnou formou a měla by obsahovat zadání cíle, anotaci, závěry, návrhy na opatření, postup řešení dle metodiky Competitive Intelligence a přílohy (například použité formuláře).

V některých případech se doporučuje odstranit údaje, které by mohly vést k identifikaci informačních zdrojů a také vynechat body 5 a 6 ze závěrečné zprávy (15).

- **Distribuce zprávy pro stanovené uživatele**

Distribuce probíhá vždy v režimu ochrany obchodního tajemství. Okruh uživatelů závěrečné zprávy stanovuje zadavatel (15).

- **Zpětná vazba**

Zpětnou vazbou je zpravodajský proces uzavřen. V této části dochází v běžné podnikové praxi ke dvěma situacím, buď zadavatel problému vyžádá doplnění závěrečné zprávy, nebo zadá útvaru CI nový úkol (15).

Výsledkem zpravodajského procesu by měly být jednoduše řečeno “využité znalosti”. Jedná se tedy o informace, které jsou zpracovány tak, aby v konkrétní situaci, konkrétní osobě umožnily snáze učinit konkrétní rozhodnutí (6, s. 149).

1.15 Zdroje dat

V současné době jsou zdroje dat přístupné téměř každému a to hlavně díky internetu. Avšak přemíra volně dostupných informací, také nazývána jako informační exploze či kvantitativní nárůst informací, může být značným problémem. Je zde třeba naučit se rozpoznat kvalitní zdroje od nekvalitních. To je například možné díky informační nebo také funkční gramotnosti, která představuje schopnost pracovat s informacemi (16, s. 10).

Jako zdroje dat mohou obecně sloužit například webové stránky konkurentů, různé internetové databáze, rejstříky, další webové stránky například patřící vládním organizacím. Zdroji mohou být také poradenské společnosti, zájmové organizace, obchodní komory, vládní organizace, vlastní zaměstnanci (především z oblasti prodeje, marketingu, výzkumu a vývoje), zaměstnanci našich konkurentů a obchodních partnerů, stávající i potenciální konkurenti (jejich weby, katalogy, ceníky, tiskové zprávy), obecná média, časopisy a různé technické žurnály (2, s. 51).

1.15.1 Dělení zdrojů dat

Zdroje dat pro CI lze posuzovat dle různých kategorií. Jednou z nich je například původ informací, tedy jestli se jedná o primární nebo sekundární informaci (17, s. 90).

Primární a sekundární

Primární informace jsou data získaná z primárního výzkumu. Ten je prováděn v terénu. Informace se získávají osobním kontaktem, pozorováním a testováním. Může se jednat například o rozhovory, zpětnou vazbu, dotazníky atd.

Sekundární informace jsou potom data získaná ze sekundárního výzkumu. Ten je prováděn “od stolu”, jedná se o shromažďování informací z veřejně přístupných zdrojů. Například knihy, brožury, webové stránky, rejstříky atd. (17, s. 90).

Dle míry zveřejnění

Další možnou kategorií je rozdělení dle míry zveřejnění, případně dle zóny, do které se informace řadí. Může se jednat o bílé, šedé a černé zdroje (2, s. 51).

Bílé zdroje jsou publikované, veřejně šířené informace. Lze je nalézt v různých podobách ať už tištěných či elektronických.

Šedé zdroje jsou polopublikované, tedy obtížněji získatelné. Jedná se o dokumenty s vysokou informační hodnotou, mohou to být například výzkumné a technické zprávy, analýzy a konferenční materiály. Velké množství těchto informací lze získat na internetu.

Poslední skupinou zdrojů jsou tzv. černé zdroje, které jsou zpravidla předmětem státního, lékařského, bankovního či firemního tajemství. Jejich získávání je v CI zakázané, jelikož se řadí k nelegální špionáži (2, s. 51).

Dle spolehlivosti

Poslední klasifikací zdrojů je dělení dle spolehlivosti. Tato klasifikace je velmi důležitá, podnik si musí vždy ověřovat pravdivost a spolehlivost informace a jejího zdroje. Nejsložitější je určení důvěryhodnosti informací získaných z internetu, jelikož tam nejsou zveřejňované informace nijak kontrolovány. Zdroje jsou zároveň nestabilní, rychle vznikají a zase zanikají. To způsobuje situaci, kdy zdroje nejsou zpětně dohledatelné (18, s. 1).

Informace se z hlediska spolehlivosti dělí na matoucí a záměrně falešné informace, neautorizované informace a autorizované informace.

Matoucí a záměrně falešné informace se snaží dosáhnout nějakého účelového chování čtenáře. Vzhled stránek, které nesou falešné informace je často velmi věrohodný a k jejich odhalení je často třeba zjištění autora nebo analýza objektivitu a přesnosti. Informace nemusí být vždy lživé, stačí, když jsou například nějak účelově zkreslené (18, s. 1).

Neautorizovaná informace je typ informace nejčastější na webových stránkách. Lze je rozeznat tak, že například není uveden zdroj, nebo zdroj nelze nijak ověřit.

Pro CI ideální a nejvíce přípustnou je pak autorizovaná informace. Ta jasně uvádí zdroj a také důvod proč je vlastně tato informace publikována. Znakem těchto autorizovaných informací je právě deklarované autorství a původ všech zdrojů (18, s. 1).

1.16 Metodický komplex CI

CI lze považovat za systémovou aplikační disciplínu, ve které se dají využít různé metody pro řešení různých úloh. Mezi metodické prvky CI patří následující: pracovní plán, týmová práce, funkční, nákladová a parametrická analýza, vícekritériální hodnocení, techniky tvořivého řešení problému, metody analytických rozborů a tvorba komplexního řešení.

V podnikové praxi jsou výše uvedené metodické prvky naplňovány vhodnými metodami pro snazší řešení problému. Některé tyto metody budou blíže popsány v další části (1, s. 143).

1.16.1 Myšlenková mapa

Tato metoda pomáhá zaznamenat veškeré nápady či nové myšlenky vztahující se k dané problematice. Často se využívá jako určitá forma brainstormingu, kdy jsou v první fázi myšlenky zaznamenávány na papír například ve formě odrážek či “bublin”. Ve druhé fázi pak dochází ke kritickému zhodnocení jednotlivých myšlenek, kdy se vyřazují nereálné a ponechávají se reálné a nápadité myšlenky (1, s. 143).

1.16.2 Analýza možného vývoje odvětví

Každá společnost, která operuje na konkurenčním trhu, musí mít vytvořenou konkurenční strategii. Zanedbaná či špatně zvolená strategie může vést až k zániku společnosti (1, s. 143).

Zároveň firma musí neustále sledovat vývoj svého okolí. Podstatou této metody je studium faktorů, které působí na dané odvětví. Jedná se zejména o: dlouhodobé změny růstu (trendy, demografie); změny v uspokojování zákazníků; snižování nejistoty na trhu; inovace produktu, výrobního postupu i marketingu; změna vládní politiky atd. (1, s. 148).

Při výběru nejvhodnější konkurenční strategie je třeba brát v úvahu všechny zdroje nejistoty. Ta se může objevit vně i uvnitř daného odvětví. Doporučuje se například vytvořit si tzv. „odvětvové scénáře“, kdy se jedná o určitý interní pohled na budoucí stav struktury odvětví. Tyto scénáře jsou postaveny na identifikaci předpokladů o důležitých skutečnostech, které mohou ovlivnit strukturu odvětví. Analýzu možného vývoje odvětví by podnik neměl v žádném případě podceňovat (19, s. 93).

1.16.3 Analýza možného vývoje trhu

S analýzou odvětví také úzce souvisí analýza možného vývoje trhu, na který firma vstupuje. V současnosti, kdy může podnik téměř bez omezení působit jak na tuzemském, tak i na mezinárodním trhu, je třeba vnímat výhody i nevýhody vyplývající z daného podnikání. Výhodou může být například snížení celních bariér, globalizace, podpora exportu a importu. Naopak nevýhodou jsou různá vládní nařízení, která mohou omezovat objem obchodu, mohou ukládat dovozní kvóty nebo přírážky. Pro realizaci analýzy trhu je tedy nutné definovat, co firma považuje za svůj trh. Trh je ovlivňován nejen konkurenčními podniky, ale také dodavateli či samotnými zákazníky (1, s. 148).

1.16.4 Analýza konkurenta

Při analýze konkurenta je v první řadě nejdůležitější zjistit, kdo je naším konkurentem. Další podstatnou částí, kterou musíme stanovit je “oblast zájmu” na trhu. Je třeba určit hranice trhu a také na jakého zákazníka se bude podnik orientovat.

Jakmile máme tyto skutečnosti vyjasněny, je třeba zjistit další informace o konkurentech. Například jejich oblast zájmu, směr vývoje od doby vzniku a také jejich tradice (1, s. 150).

1.16.5 Analýza zranitelnosti

Tato metoda pomáhá zjistit možné ohrožení podniku v tržním prostředí během určitého období. Tato analýza poskytuje podniku informace o tom, jaká jsou v jeho okolí možná rizika a hrozby. Zároveň obsahuje návod, jak je možné čelit těmto hrozbám (1, s. 164).

Předpokládá se zde existence určitých klíčových faktorů, které mohou v podniku způsobit vážnou krizi nebo dokonce její zánik. A to jak při náhlém, tak i při dlouhodobém působení daných faktorů. Mezi zmíněné faktory se řadí zejména: lidské zdroje, kapitál, know-how, technologie, speciální zkušenosti, systémy a procesy, strukturu a výše nákladů, kupní síla zákazníků a demografické rozložení (1, s. 164).

V praxi se tato analýza provádí v pěti krocích. Nejdříve se identifikují dominantní faktory zranitelnosti firmy, následně dochází k identifikaci možných vlivů faktorů na rizika podniku. Třetí krok spočívá ve zpracování katastrofických scénářů jakožto důsledků působení zjištěných faktorů. Předposledním bodem je stanovení pravděpodobnosti naplnění katastrofického scénáře. V posledním kroku se vytváří reakce na jednotlivé scénáře budoucího ohrožení podniku (1, s. 164).

1.16.6 Analýza událostí

Tato metoda spočívá v tom, že se na časovou osu chronologicky vynesou jednotlivé události, které se týkají činností konkurenčního podniku. To umožňuje odhalit jeho chování a také předvídat nový směr zájmu konkurenčního podniku (1, s. 172).

Samotná analýza se skládá z:

- vypracování seznamu relevantních událostí u zkoumané konkurenční firmy,
- doplnění každé události o čas,
- provedení chronologického seřazení na časové ose,

- provedení analýzy událostí a určení možných trendů či odchylek (1, s. 172).

1.16.7 Patentová analýza

Základním principem této analýzy je, že lze sestavit předpověď budoucího vývoje v daném odvětví a to na základě analýzy vynálezů a patentů. Tato metoda se využívá zejména ke stanovení výzkumně-vývojového potenciálu příslušné konkurenční firmy (1, s. 175).

1.16.8 Textová analýza

Jedná se o nejčastěji používanou analýzu v rámci Competitive Intelligence, kdy se dle určitých kritérií analyzuje obsah daného dokumentu. Je zde kladen důraz na základní otázky, kterými jsou: kdo, co, kdy, kde, jak, čím a proč. Tyto primární otázky jsou doplněny tzv. "Ciceronovskou otázkou: qui bono", kdy je určen cíl zkoumané zprávy, její účel, co má ovlivnit a k čemu se má dojít (1, s. 176).

1.16.9 Obsahová analýza

Podobně jako textová analýza tak i tato metoda má za úkol získání nových informací ze zkoumaného dokumentu. Porovnává se v ní několik textových dokumentů. Zkoumá se například autorství daného dokumentu. Tato metoda je považována za jednoduchou, adaptabilní a systematickou metodu, kterou lze v podstatě uplatnit na jakýkoliv textový soubor (1, s. 176).

1.16.10 Analýza konkurenčních hypotéz

Analýza konkurenčních hypotéz (ACH z anglického Analysis of Competing Hypotheses) je poměrně často využívanou metodou ve zpravodajské analýze. Metoda je složena z osmi kroků, které jsou založeny na metodách užívaných ve vědecké analýze a kognitivní psychologii (1, s. 182).

Jednotlivé kroky analýzy jsou následující:

- určení možných hypotéz (např. formou brainstormingu), které je třeba posoudit,
- sestavení soupisu důležitých důkazů a argumentů pro a proti každé hypotéze,

- vytvoření matice s hypotézami (uvedenými na kolmé ose) a důkazy (uvedenými na svislé ose), následné analyzování tzv. „diagnosticity“ argumentů a důkazů (tedy určení nejužitečnějších položek pro posouzení věrohodnosti hypotéz),
- vyčištění matice a opětovné posouzení hypotéz, odstranění argumentů a důkazů bez vypovídající hodnoty,
- sestavení předběžných závěrů, snaha jednotlivé hypotézy spíše vyvracet, než je potvrzovat,
- analýza závěru pro kritické důkazy, posouzení dopadu analýzy pro chybné a zavádějící důkazy,
- podání zprávy o závěrech a projednání relativní pravděpodobností všech hypotéz,
- závěrečné stanovení milníků pro následné sledování, jež by mohlo odhalovat události, které mohou nabírat neočekávaný směr (1, s. 182).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Popis společnosti

Společnost, jejíž analýzou se v této diplomové práci zabývám, jsem si zvolila, jelikož má dle mého názoru velice zajímavé konkurenční prostředí. V rámci spolupráce na této práci si však nepřeje být jmenována. Toto rozhodnutí naprosto respektuji, jelikož téma, kterým se v diplomové práci zabývám, je pro podnik velmi citlivé. Název společnosti proto nebude nikde uveden.

2.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost má v současnosti jednoho majitele a jednoho jednatele a její základní kapitál činí 2.000.000,- Kč. Společnost se zabývá poskytováním služeb a předmětem jejího podnikání jsou pouze volné živnosti. Vznikla v roce 2012, avšak lidé, kolem kterých se tento podnik formoval, se zabývají stejnými službami již od roku 2004.

Firma se dělí na dvě oblasti. Jednou z nich je oblast Morava a tou druhou oblast Čechy. Každá oblast má svého ředitele, který je zodpovědný za fungování všech procesů v dané oblasti. Každý z oblastních ředitelů má dále udělenou specifickou úlohu, která souvisí s fungováním a řízením celé firmy. Například ředitel pobočky Morava má za úkol finanční řízení celé společnosti a dohled nad fakturačním oddělením. Ředitel oblasti Čechy zase řídí veškerou marketingovou aktivitu společnosti a drží dohled nad prací informačního oddělení.

Podnik se dále dělí na několik poboček, z nichž každá přímo spadá pod určitou oblast. Zároveň má každá pobočka svého vedoucího, který dohlíží na pracovní činnost zaměstnanců, jejich docházku, komunikaci s klienty a celý chod pobočky.

Fakturační oddělení tvoří v rámci podniku samostatnou jednotku. Pro celou společnost existuje pouze jedno, a to bez ohledu na pobočku či oblast. Fakturační oddělení má na starost veškerou komunikaci s klienty, která se týká faktur, výpovědí nebo prodlužování smluv o poskytnutých službách.

Společnost má dále účetní oddělení, informační oddělení a prodejní oddělení. Popis těchto zbývajících oddělení však není pro potřeby této diplomové práce nijak podstatný, z tohoto důvodu je dále popisovat nebudu.

2.1.2 Řízení společnosti

Ředitelství podniku společně rozhoduje o všech firemních procesech a vytváří společně dlouhodobé strategické plány společnosti. Mezi další funkce ředitelství patří i rozhodování o personálních změnách, návrhy a změny marketingových strategií a finanční řízení podniku.

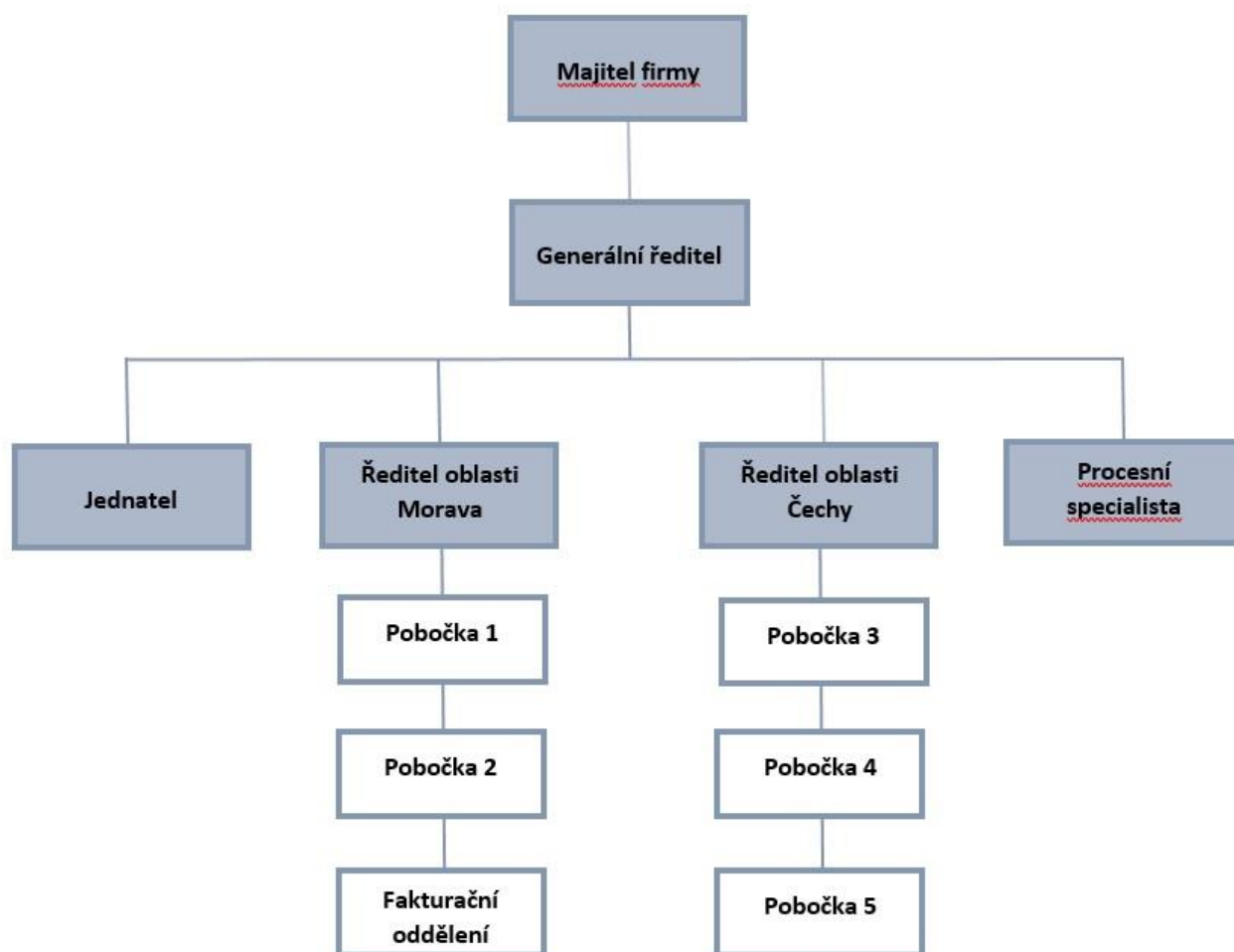
Hlavní slovo ve firmě má její majitel. V současnosti však probíhá změna ve vedení, kdy majitel společnosti převádí veškeré své pravomoci i zodpovědnost ve společnosti na generálního ředitele. Tato změna se děje z toho důvodu, že majitel společnosti vlastní několik dalších společností a časově již nestíhá věnovat pozornost všem podstatným událostem ve zkoumaném podniku. Zvolil si tedy svého zástupce, který bude moci ve všech skutečnostech rozhodovat za společnost a plánovat i její budoucí kroky.

Pozice generálního ředitele je nově zřizovanou pozicí ve firmě. Generální ředitel se nyní stává nejdůležitější součástí ředitelství daného podniku. Jeho přímými podřízenými jsou pak ředitelé obou oblastí, jednatel společnosti a procesní specialista.

Jednatel společnosti má již z názvu pozice za úkol všechny záležitosti týkající se jednání jménem společnosti a také její reprezentace. Jedná se například o podpisy smluv, či domlouvání jakékoliv spolupráce.

Procesní specialista se věnuje návrhu, vytváření a správě firemních systémů, jejich nasazení do běžného provozu firmy a jejich úpravě. Zároveň má za úkol vytváření pracovních procesů při tvorbě služeb pro zákazníky. To znamená, že jakákoliv služba, která je zákazníkovi poskytována, byla právě touto osobou rozebrána do posledního detailu a byl vytvořen proces, podle kterého se při poskytování služeb postupuje.

Celá organizační struktura uvnitř společnosti je naznačena na následujícím obrázku:



Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2 SWOT analýza

Pro lepší náhled do současného stavu ve společnosti jsem zpracovala také krátkou SWOT analýzu, která bude spíše než na silné a slabé stránky zaměřená na příležitosti a hrozby. Takto mi SWOT analýza pomůže lépe vyhodnotit současnou situaci společnosti, vzhledem k jejímu vnějšímu okolí.

Silné (S)

- letité zkušenosti
- funkční zaběhnutý systém
- současné silné postavení na trhu

Slabé (W)

- komunikace vedení se zaměstnanci
- úzké portfolio služeb
- malé možnosti pro rozšiřování působnosti firmy

Příležitosti (O)

- dobré jméno společnosti
- vracející se zákazníci
- kvalita nabízených služeb
- možnost vzniku nových podnikatelských příležitostí (v návaznosti na korona krizi)

Hrozby (T)

- nestálá situace trhu z důvodu koronavirové epidemie
- recenze na internetu a jejich anonymita
- snadný vstup nových firem do odvětví
- nízká informovanost o konkurenci

Mezi **silné stránky** společnosti jsem zařadila letité zkušenosti, ty v kombinaci se zaběhnutým systémem fungování společnosti poskytují nejlepší předpoklady pro to, aby byly zákazníkovi poskytnuty ty nejlepší služby. Další silnou stránkou je pak současné postavení společnosti vůči konkurenci, které je velmi prospěšné při získávání nových zákazníků, kteří chtějí využít služby u nejsilnější společnosti na trhu.

Slabou stránkou společnosti je komunikace vedení se zaměstnanci, kdy zaměstnanci nemají přístup k žádným informacím ohledně strategie společnosti. Jednoduše řečeno zaměstnanci nevědí, kterým směrem se společnost ubírá, a nemají šanci podílet se na společném dosahování vytyčených cílů. Mezi další slabé stránky jsem zařadila úzké portfolio služeb, které v současné době ani nelze nijak významně rozšiřovat. A jako další také malé možnosti pro rozšiřování působnosti firmy. Tímto bodem je myšleno, že společností poskytované služby jsou zaměřeny pouze na úzký okruh potenciálních zákazníků, který není možné žádným zásahem společnosti rozšířit.

Jako **příležitosti** vnímám dobré jméno společnosti, s tím souvisejí i často se vracející zákazníci. Obojí vypovídá o třetí zmíněné příležitosti a tou je vysoká kvalita poskytovaných služeb. Právě kvalita služeb a její neustálé vylepšování jsou dle mého názoru největší příležitostí firmy a tou správnou cestou pro udržení dobrého postavení na trhu. Jako poslední příležitost jsem zařadila také možnost vzniku nových podnikatelských příležitostí, a to v návaznosti na současnou koronavirovou krizi. Příležitost vnímám v tom, že díky novým

trendům může vznikat spousta nových podnikatelských subjektů, nebo i celých nových trhů, které by mohly služby zkoumaného podniku využít. Pokud se tedy podnik zaměří právě na tyto nové trendy, může tím hodně získat.

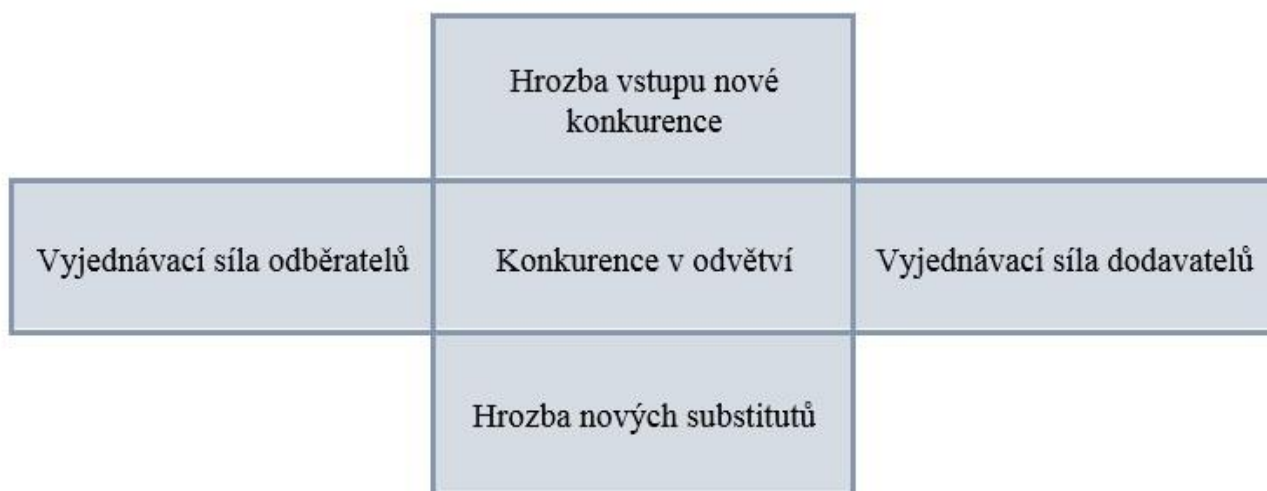
V návaznosti na toto téma se plynule přesouvám k **hrozbám** společnosti, mezi které současná krize bezesporu také patří. V celém světě si snad nikdo netroufá odhadovat, co může nastat za měsíc, natož předvídat, kam se posune tržní prostředí daného podniku. Největší hrozbou této krize je právě nejistota z budoucnosti. Z toho důvodu spousta klientů ruší či odsouvá své objednávky, někteří se rozhodnou služby vůbec nevyužít. Další nebezpečnou stránkou podnikání je, že firma nemůže ovlivnit recenze na internetu. To se může v případě problému nějakého klienta stát velmi významnou hrozbou, jelikož v dnešní době spousta potenciálních zákazníků nejprve hledá informace o dané firmě právě na internetu. Velkou hrozbou pro společnost je také možnost vstupu nové konkurence na trh. Této hrozbě se budu více věnovat v analýze pěti konkurenčních sil. Poslední, ale rozhodně ne méně důležitou, je hrozba neinformovanosti o konkurenci. Této hrozbě se také budu podrobně věnovat v dalších částech práce.

Díky vyhodnocení SWOT analýzy se mi podařilo shrnout příležitosti, kterých společnost může do budoucna využít a zároveň vyznačit i hrozby, na které je třeba dávat pozor.

Všechny zjištěné aspekty budou v návrhové části práce zohledněny a budou podle nich vytvořena doporučení.

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se zabývá rozbořem konkurenčního prostředí firmy. Cílem této analýzy je zjistit rizika a předvídat možný vývoj konkurenční situace v daném odvětví.



Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: vlastní zpracování)

Konkurence v odvětví

V současnosti je v daném konkurenčním odvětví zhruba 20 firem, které se zabývají podobnou činností jako zkoumaný podnik, z nichž 10 se dá nabízenými službami považovat za velmi podobné. Rozdíly v daném odvětví jsou často minimální. Jednotlivé firmy se rozlišují například cenami, kvalitou nabízených služeb či rychlostí a dostupností služeb v požadovaný okamžik.

Množství zákazníků v daném odvětví je omezené a firmy jej nemohou nijak ovlivnit. Cena poskytovaných služeb je pohyblivá a mění se často v závislosti na změnách cen navazujících služeb dodavatelů.

Zkoumaná firma je v současnosti považována za leadera trhu a má tedy nejsilnější pozici pro utváření cen.

Vstup nové konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence je v tomto prostředí vysoká. Pro firmy zde neexistují téměř žádné počáteční náklady ani bariéry pro vstup. Z toho důvodu je pro zkoumané konkurenční prostředí tato hrozba jednou z nejvýznamnějších.

Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto konkurenčním prostředí se nejedná přímo o dodavatele, spíše o navazující služby, které jsou však pro fungování firmy nezbytné. Jejich vyjednávací síla je v tomto případě velmi znatelná, jelikož jejich cena se musí přímo promítat do finální ceny služby pro zákazníka zkoumaného podniku. Tato skutečnost je pro podnik poměrně omezující, jedná se však o situaci na celém trhu, to znamená, že zde ze strany “dodavatelů” nemůže docházet k žádné diskriminaci.

To ovšem opět nahrává pro vstup nové konkurence, jelikož jsou podmínky dodavatelů stejné pro všechny stávající i nové podniky na trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v tomto prostředí značně omezena. Ceny jsou zpravidla pevně stanoveny a není možné s nimi nijak pohybovat.

Jak již bylo zmíněno dříve, cena finální služby pro zákazníka je ovlivněna vícero navazujícími podniky, snížením ceny by tedy hrozilo, že se podnik dostane na hranici pořizovacích nákladů, což by z dlouhodobého hlediska mohlo vést až k existenčním problémům.

Odběratelé mají v tomto případě jedinou možnost, jak svým postojem ovlivnit daný trh, a to je poptávaným množstvím. V případě, že nebude dostatečná poptávka po poskytovaných službách, začnou podniky nuceně snižovat cenu, případně některé podniky opustí dané konkurenční prostředí, čímž se sníží nabídka. Tímto krokem odběratelů by byl výrazně ohrožen běžný provoz zkoumaného podniku. V případě, že by se podnik rozhodl snížit cenu a vyčkat, znamenalo by to okamžité snížení příjmů, každopádně po odchodu konkurence z trhu by to znamenalo velkou příležitost v podobě převzetí klientů od odchozích firem. Chování firmy v daném případě však velmi závisí na situaci, v jaké by se v dané chvíli nacházela.

Hrozba substitutů

Ve zkoumaném prostředí je pouze omezené množství substitutů dané služby. Většina z nich je cenově naprosto nesrovnatelná (myšleno vyšší) s nabízenou službou. Z toho důvodu nepovažují hrozbu substitutů za příliš vysokou.

Vyhodnocení

Cílem této analýzy bylo zjistit rizika a předvídat možný vývoj konkurenční situace. V daném odvětví vnímám jako největší hrozbu příchod nové konkurence na trh. Konkurenční firma má velkou šanci se na trhu uchytit a přetáhnout si klienty stávajících firem.

Další velice významnou hrozbou pro společnost je pokles poptávky odběratelů po nabízené službě.

Ani jednu ze zmíněných hrozeb nemůže zkoumaný podnik nijak přímo ovlivnit, může však na ně být v budoucnu připraven a správně zareagovat, když daná situace nastane. Právě informovanost a připravenost podniku na kroky konkurence jsou jedním z hlavních cílů Competitive Intelligence a také hlavním tématem, kterému bych se při tvorbě závěrečné části práce chtěla věnovat.

2.4 Současné postavení firmy vůči konkurenci

V současnosti je společnost považována za “jedničku na trhu”. Je tomu tak z důvodu vysoké kvality služeb, dlouholeté praxe v oboru a také díky velkému počtu spokojených klientů. Často se stává, že pokud mají klienti zkušenost s touto firmou, vrací se i v případě dalších nákupů a danou společnost dále doporučují i svým známým.

Tato řetězová reakce je pro firmu velmi přínosná, bohužel však může nastat i opačným směrem. Ve chvíli, kdy by se objevil nějaký problém a některý z klientů by nebyl se službami spokojený, může společnost pomluvit, nebo může napsat hanlivou recenzi na internet. To může být v dnešní době pro mnohé zákazníky rozhodujícím faktorem pro nevyužití služby, či využití služby u konkurence.

2.5 Současné konkurenční zpravodajství

V této části se budu věnovat popisu současného sběru a vyhodnocování dat z konkurenčního prostředí ve zkoumaném podniku.

2.5.1 Sběr dat

Sběr informací o konkurenci probíhá pouze příležitostně. Děje se tak na základě požadavku vedení společnosti například jednou za půl roku. V současné době se v podniku zabývá konkurencí nejvíce ředitel oblasti Čechy v rámci marketingového řízení podniku. Spolu s ním se konkurencí zabývá jeden pověřený člověk z informačního oddělení, který provádí přímé vyhledávání potřebných informací. Reálně se jedná spíše o jednoduché porovnávání cen a poskytovaných služeb s konkurencí. Veškeré informace jsou zjišťovány z volně dostupných zdrojů, většinou přímo z webových stránek dané konkurenční firmy.

2.5.2 Zpracování dat

Ze zjištěných dat je následně vytvořena jednoduchá tabulka, ve které jsou vypsány názvy konkurenčních firem, informace o tom, jaké služby poskytují, a jejich ceny. Případně, pokud u konkurenční firmy probíhá nějaká slevová či jinak výhodná akce, tabulka obsahuje i popis této akce.

Žádné další vyhodnocení dat však neprobíhá. Data jsou takto jednoduše prezentována vedení, které se na základě informací z tabulky rozhodne, zda ceny zůstanou stejné, či zda se budou nějakým způsobem měnit a přizpůsobovat konkurenci. To stejné platí v případě rozsahu a způsobu poskytovaných služeb.

2.5.3 Předávání informací

Předávání informací o konkurenci pak probíhá pouze formou diskuse během porady vedení. Takové porady se většinou svolávají jednou za měsíc a zúčastňují se jich všichni členové vedení. Ne vždy se však během porad konkurence řeší. Pokud ano, zúčastňuje se jí i pracovník, který informace o konkurenčních firmách zjišťoval.

K nižším pozicím ve firmě se již tyto informace nijak nedostávají. Výjimkou je pouze situace, kdy se mění ceník poskytovaných služeb, či služby samotné. V té chvíli je všem

zaměstnancům zaslán hromadný e-mail se změnami a důvodem těchto změn, což zpravidla bývá právě změna cen u konkurence, nebo napříč celým trhem.

2.6 Cíle společnosti

2.6.1 Interní cíle

Hlavním interním cílem je spokojenost zaměstnanců. Jelikož se jedná o každodenní práci s lidmi, je to často pro zaměstnance velmi náročné. Dalším faktorem, který dělá práci těžší je velký časový pres, který je na ně neustále vyvíjen. Zároveň se jedná o sedavé zaměstnání a práci s počítačem. Společnost se proto v posledních letech snaží velmi intenzivně pracovat na zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.

Jedním z příkladů jsou časté rekonstrukce a další vylepšování pracovního prostředí poboček.

Pro zabezpečení větší spokojenosti zaměstnanců jsou jim také poskytovány různé benefity v podobě stravenek a multisport karet. Zároveň jsou zaměstnancům pravidelně poskytována školení, která jim mohou pomoci se zvládáním stresu a komunikací s klienty. Dále se vždy jednou za půl roku koná celofiremní akce, jejímž cílem je utužit vztahy v celé společnosti.

2.6.2 Externí cíle

Cílem společnosti je udržet si co nejvíce stávajících klientů, a i nadále zvyšovat počty nových poptávek po nabízených službách. Velice důležitým cílem pro společnost je také udržovat si kladnou odezvu od zákazníků. Společnost zároveň neustále pracuje na vylepšování stávajících služeb a na jejich rozšiřování pro co nejvyšší možný komfort a spokojenost zákazníků. Toto vše se pojí s kvalitou nabízených služeb. Ta je ve zkoumaném podniku velice důležitá a důsledně hlídána. Právě kvalita služeb tvoří totiž hlavní podstatu současného “náskoku” firmy před konkurencí.

Co se týká cílů v rámci konkurenčního prostředí, je hlavním cílem společnosti udržet si přední pozici na trhu. Dalším cílem je také získat větší přehled o krocích konkurence. Díky tomu by bylo pro společnost snazší získání stabilní konkurenční výhody.

2.7 Požadavky zadavatele / Formulace konkrétního problému

S cíli vytyčenými v předchozí části souvisí i úkol stanovený generálním ředitelem, jehož přáním je získání dostatku kvalitních informací k rozhodování. Jelikož je generální ředitel zodpovědný za tvorbu veškerých rozhodnutí, jsou možná chybná rozhodnutí vnímána jako jeho pochybení. Z toho důvodu je pro něj tento aspekt velice důležitý. Právě tento bod je také velmi zásadní pro samotnou tvorbu mé práce, jelikož hlavní součástí navrhovaného procesu bude právě získání dostatečného množství relevantních a správných informací, které by mohly rozhodování usnadnit.

Pro tuto práci byl ze strany generálního ředitele zadán úkol: vytvořit návrh fungujícího procesu Competitive Intelligence ve společnosti.

Očekává se tedy návrh na zkvalitnění procesů zjišťování informací z konkurenčního prostředí. Mnohé tyto procesy bude nutné teprve vytvořit a zavést, jelikož ve firmě doteď vůbec nefungovaly.

Výstupem práce bude návrh procesu, který bude možné implementovat do běžného chodu podniku a jenž firmě při jeho následování pomůže získat a analyzovat informace. Z výsledků analýzy je pak možné získat znalosti o okolí podniku. Tyto znalosti může podnik využít k rozhodování o budoucím směřování, mohou také upozornit vrcholové vedení na možné hrozby ze strany konkurence, či zajistit podniku náskok před konkurencí a tím i konkurenční výhodu. Hlavní součástí návrhu bude metodika pro získávání informací o konkurenci a pro zpracování těchto informací.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě požadavku vedení společnosti bude v této části práce vytvořen návrh systému CI. Při zavádění CI do jakékoliv společnosti, je jedním z prvních důležitých bodů k projednání to, zda si firma bude CI zařizovat sama, či si na to najme externí firmu.

3.1 Volba interní / externí řešení

CI, jež si firma zřizuje sama, tedy interní CI, může mít značné nevýhody. Jednou z nich je neznalost dané problematiky. Aby bylo možné CI řádně vést, je třeba, aby tomu někdo ve společnosti dobře rozuměl. Pokud si společnost zvolí interní řešení, je nutné provést na toto téma mnohá školení zaměstnanců, případně najmout nového, již zkušeného CI pracovníka, což ovšem znamená další náklady.

Další velkou nevýhodou může být značná informační izolace. Tímto pojmem chci zdůraznit to, že uvnitř společnosti jsou vždy nějaká pravidla, postupy či jednoduše řečeno zvyky. To však může vést k zaslepení od skutečností, které se dějí vně společnosti. Společnost může být přesvědčená, že její postupy jsou perfektní, že její vybavení je dostatečně moderní a že zákaznický servis je skvělý. Jakmile ale nemá dostačující porovnání s konkurencí, může svým lpěním na tvrzení že “takhle je to dobré” přijít o spoustu zákazníků, jež si svůj průzkum trhu udělají a zjistí, která firma jim opravdu vyhovuje a která má nejlepší podmínky.

Informační izolace může být zřejmá, i co se týká ukládaných a zkoumaných informací. Informační systém uvnitř společnosti totiž zpravidla používá a poskytuje pouze informace vnitropodnikové. Neobsahuje tedy žádné informace o konkurenčním prostředí, samotných konkurentech, zákaznících či dodavatelích.

Naopak velkou výhodou interního zpracování CI je, že zpravidla vždy můžeme důvěřovat svým zaměstnancům a můžeme se spolehnout na to, že pro společnost chtějí to nejlepší. S tím souvisí také jejich znalost firemních postupů, firemních hodnot i samotných zaměstnanců firmy. To dělá práci interních CI pracovníků jednodušší, jelikož vědí na koho se v případě jakýchkoliv komplikací obrátit.

Poslední výhodou interního řešení, která stojí za zmínku, je cena. Téměř vždy, když budeme řešit CI interně, bude to levnější. Je tomu tak proto, že v takovém případě využíváme interní zaměstnance, nenajímáme externí. Používáme také všechny přístupné interní informační systémy, které již ve firmě jsou zavedeny. Při interním řešení jsou mnohdy jedinými náklady pouze školení zaměstnanců. Samozřejmě je zde možnost přijetí nového zaměstnance, který by měl CI ve společnosti na starost. V takovém případě jsou náklady vyšší, avšak stále se jedná pouze o jednoho zaměstnance, ne o celou společnost, kterou bychom museli zaplatit v případě volby externího řešení. To je zpravidla dražší. Bude nám zde započítána práce jejich zaměstnanců, využití různého hardware i software a další možné poplatky, ve kterých je třeba promítnout například know-how.

Další nevýhodou externího řešení je pocit vynášení informací mimo naši organizaci. Aby bylo CI funkční, musíme externí firmě sdělit veškeré podrobnosti a externí firma tedy pracuje s citlivými údaji o naší firmě. Zároveň zde probíhá poměrně zdlouhavé vysvětlování, co vše potřebujeme, jaké jsou naše představy o zavedení CI, jak vlastně naše společnost funguje, jaké jsou hodnoty uvnitř společnosti atd.

Velkou výhodou externího řešení jsou profesionální zkušenosti s CI. Společnosti zabývající se CI mají v oboru značné zkušenosti a téměř vždy si můžeme být jisti, že výstupy budou dobře zpracované. Zároveň je zde výhoda, že se kdykoliv můžeme s případnými dotazy obrátit na odborníka.

V případě této konkrétní společnosti, pro kterou je diplomová práce zpracovávána, byla volba poměrně jasná. Veškeré informace jsou podle vrcholového vedení velmi citlivé a již při zjišťování současného stavu firmy jsem narazila na nelibost ve sdělování jakýchkoliv interních informací, které přesahovaly kompetentnost méj pozice, jakožto interního pracovníka.

Dalším kritériem pro tuto volbu byla také cena, kdy společnost chce co nejvíce šetřit v této nestabilní době, kdy se potýkáme s koronavirovou pandemií.

Po rozhovoru na toto téma jsme společně s vedením firmy dospěli k tomu, že si CI bude společnost zařizovat kompletně celé interně.

Výhodou bude pro společnost využití interních pracovníků. Přínosem bude právě jejich relativně dobrá informovanost o fungování firmy. Zároveň nemusí mít vedení firmy strach o zneužití citlivých informací nepověřenou osobu. Další výhodou je také skutečnost, že se jedná o komunikaci uvnitř firmy a předávání informací tak může probíhat bez zpoždění.

Zlepšení komunikace uvnitř firmy bude jedním ze stěžejních bodů, který je třeba pro správné fungování CI ve společnosti.

3.2 Vytvoření zpravodajství dle zpravodajského procesu

K vytvoření metodiky CI pro společnost použiji postup dle zpravodajského procesu. Pro tento proces navrhnu navazující činnosti, díky kterým bude v budoucnu ve společnosti jednodušší zvládat všechny zpravodajské problémy.

3.2.1 Zadání

Prvním krokem procesu CI je zadání, které je vytvářeno vrcholovým vedením. Zpravidla obsahuje problém, který je třeba řešit a výstup, který je od výsledného zpravodajství očekáván. Forma zadání bude v tomto případě záviset čistě na vedení firmy, není tedy nijak blíže specifikována.

3.2.2 Výběr důležitých témat

Dokud prozatím nemáme stanovené žádné konkrétní zadání od vedení podniku, je vhodné určit alespoň klíčová témata, která jsou pro společnost rozhodující a která jsou možná řešit pomocí metod CI.

Pro další postup v procesu CI je třeba stanovit tato důležitá témata. To je možné pomocí KIT (KEY INTELLIGENCE TOPICS), nebo můžeme využít metody PQM (PROCESS QUALITY MANAGEMENT).

Pro definování konkrétních oblastí zájmů jsem zvolila metodu KIT, kde budou následně formulovány i tzv. KIQ (KEY INFORMATION QUESTIONS), což jsou již konkrétní otázky, na které je třeba hledat odpovědi.

KIT (KEY INTELLIGENCE TOPICS)

V první fázi stanovím klíčová zpravodajská témata, tedy oblasti, na které se chce podnik zaměřit.

Jsou jimi:

TRŽNÍ PROSTŘEDÍ A OKOLÍ

- Data pro strategické rozhodování
- Stav vývoje trhu
- Přání a požadavky zákazníků
- Sledování legislativních změn

NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KONKURENTI

- Přehled konkurentů
 - . Hlavní zaměření (jaká služba)
 - . Strategie konkurentů
 - . Vývoj konkurentů
 - . Finanční stav
 - . Marketingová strategie
 - . Nabízené služby
- Noví konkurenti
- Portfolio služeb konkurentů
- Vnímání konkurentů z pohledu zákazníka

OCHRANNÉ (INTERNÍ) ZPRAVODAJSTVÍ

- Udržení klíčových zaměstnanců
- Ochrana know-how
- Komunikace uvnitř společnosti
- Zabránění odchodu zákazníků ke konkurenci

KIQ (KEY INFORMATION QUESTIONS)

Z klíčových témat následně vystupují zmiňované KIQ – tedy klíčové otázky. Ty se v čase mohou měnit. Nejen, že se mění formulace jednotlivých otázek, ale také mohou přibývat nové, či ubývat již zodpovězené otázky.

TRŽNÍ PROSTŘEDÍ A OKOLÍ

- Jaké jsou současné trendy na trhu?
- Co můžeme udělat, abychom se stali udavačem trendů?
- Jaké jsou požadavky zákazníků?
- Jaké nové služby či doplňky služeb by zákazníci uvítali?
- Nastaly či nastanou v blízké budoucnosti nějaké legislativní změny, které se týkají našeho zaměření?

NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KONKURENTI

- Kdo jsou naši hlavní konkurenti?
 - . Jaké je jejich hlavní zaměření?
 - . Jaká je jejich strategie?
 - . Na jakou službu se konkurent zaměřuje?
 - . Co je silnou stránkou konkurenta?
 - . Jaký je finanční stav konkurenta?
 - . Jaká je marketingová strategie konkurenta?
 - . Jakým způsobem se konkurent prezentuje v reklamách?
- Přibyly v posledním období nějaké nové konkurenční firmy?
- Jaké služby (i doplňkové) mají konkurenti ve svém portfoliu?
- Jak vnímají konkurenty zákazníci?
- Co bychom mohli na svojí pozici dle jejich vzoru vylepšit?

OCHRANNÉ (INTERNÍ) ZPRAVODAJSTVÍ

- Jak si můžeme udržet své zaměstnance?
- Co je pro zaměstnance v práci důležité?
- Jak můžeme uchránit své know-how před CI konkurentů?
- Jak nejlépe zabezpečit komunikaci uvnitř společnosti?
- Jak zabránit odchodu našich zákazníků ke konkurenci?

3.2.3 Analýza a formulace problému

V rámci této části si pracovníci CI mohou upravit zadání podle svých potřeb, samozřejmě pouze natolik, aby z úkolu stále vycházel požadovaný výstup. Následně je třeba zadaný problém ještě podrobit analýze, blíže prozkoumat veškeré informace které souvisí s daným problémem, případně zajistit odborníka na zkoumanou problematiku.

Součástí tohoto kroku je také volba, zda má význam se tímto problémem zabývat - to bude záviset na společném rozhodnutí celého útvaru CI a generálního ředitele společnosti.

3.2.4 Plánování postupu řešení problému

V této části je třeba naplánovat veškeré zdroje, a to jak věcné, tak i personální. Dále se plánuje konkrétní postup zadaného úkolu, plánuje se harmonogram celého řešení a stanovují se termíny pro jednotlivé úkoly.

Personál

Z hlediska personálního zajištění jsme stáli spolu s vedením firmy před zásadní otázkou. A to zda bude reálné vystačit si s původním počtem zaměstnanců, či zda bude nutné přijmout nového pracovníka, který by se problematikou konkurenčního zpravodajství zabýval. Jelikož se jedná o malou firmu, ve které má každý pracovník vícero rolí, rozhodlo se vedení společnosti, že nového člověka najímat nechtějí. Toto rozhodnutí nevzniklo pouze z finančních důvodů, které by pro firmu byly relativně vysoké, ale také proto, že jak již bylo zmíněno, jedná se o velmi citlivé interní informace, které si společnost nepřeje sdělovat novému, “neznámému” člověku.

Personální zajištění jsme zvolili pouze menším přerozdělením kompetencí u již dlouhodobě s firmou spolupracujících a tedy důvěryhodných zaměstnanců.

Veškeré činnosti CI budou prováděny dvěma pracovníky. Jeden z nich se bude zabývat sběrem informací a druhý jejich analýzou a vytvářením samotného zpravodajství. Oba zvolení pracovníci se již dříve s informacemi o konkurenci setkávali. V minulosti se však informace o konkurenci nijak blíže neanalyzovaly a jejich sběr probíhal spíše namátkově než jakkoliv systematicky. Nyní lze očekávat, že přidáním určitých pravidel sběru a analýzy potřebných informací, bude možné do společnosti “vpracovat” CI bez nutnosti větší časové zátěže daného pracovníka. Zjednodušeně se dá říci, že v této situaci se správným nastavením procesu dá získat “více muziky” za stejně peněz a teoreticky i stejný čas.

Prvním zvoleným pracovníkem je pracovník informačního oddělení, který se zabývá komunikací se zákazníky a zároveň i sběrem informací o konkurenci. Jeho úkolem bude i nadále sběr a třídění informací o konkurentech, dále také o zákaznících a dodavatelích. Ke svojí dosavadní pozici tedy dostane novou, kterou je: Kolektor informací CI.

Druhým pracovníkem bude ředitel oblasti Čechy, který se doteď zabýval převážně marketingem. Jeho úkolem bude analýza informací a vytvoření závěrečné zprávy. Zároveň bude odpovědnou osobou za vedení CI v podniku. Název nově získané pozice pro tuto problematiku bude: Analytik CI.

Oba pracovníci mají zkušenosti v oblasti marketingu, proto pro ně konkurence nebude žádnou novinkou. Přesto je třeba, aby absolvovali některá školení o metodách CI.

Ostatní zdroje

V této části je třeba naplánovat veškeré ostatní zdroje potřebné pro řešení zadaného problému. Současně však chybí konkrétní zadání od generálního ředitele společnosti, z toho důvodu nebudou ani zdroje nijak konkrétně určovány. Všeobecně se může jednat například o nové počítače pro Kolektora a Analytika CI, může se jednat o nový software potřebný k třídění a analýze dat atp. Veškeré tyto zdroje budou přesně zvoleny až na základě konkrétního zadání.

Plánování postupu a harmonogramu

Tato část bude opět konkrétně stanovena až na základě zadání od generálního ředitele.

3.2.5 Vlastní sběr potřebných údajů

V této části je potřeba stanovit zdroje informací, které bude útvar CI používat k získávání potřebných dat.

Interní informace

Jako první velice důležitý zdroj dat zde uvedu informace od vlastních zaměstnanců. Při analýze současného stavu zkoumané společnosti jsem totiž narazila na jeden poměrně zásadní problém, kterým je interní komunikace. Samozřejmě předávání běžných, denních informací funguje poměrně bez problému. Jinak je tomu však při řešení zásadnějších témat, jako je právě konkurence, komunikace s vnějším okolím a marketing. V těchto oblastech se k řadovým zaměstnancům nedostanou téměř žádné informace. Vedení si řešení těchto témat nechává striktně ve svých řadách. Z pohledu vedení se jedná v podstatě o běžnou praxi, která je normální ve většině podniků. Když se však na tento jev podíváme s větším odstupem, tak z důvodu nezapojení zaměstnanců do těchto témat přichází vedení firmy o mnohé zkušenosti jednotlivých zaměstnanců a také o potřebný širší pohled na problematiku. Jelikož se vedení snaží tato témata doslova tajit před řadovými zaměstnanci, neprobíhá zde ani opačná komunikace, tedy jak problematiku vnímají právě zaměstnanci. Tím se vedení ochuzuje o spoustu velice cenných a zároveň velice různorodých informací, se kterými se zaměstnanci setkávají denně při komunikaci s klienty a obchodními partnery.

Z tohoto důvodu navrhuji provést interní informační audit. Jednalo by se o vytvoření určité znalostní databáze uvnitř podniku.

V prvním kroku budou zaměstnanci rozděleni dle jejich pracovního zařazení a odbornosti na několik skupin.

Může se jednat například o následné rozdělení:

- Management
- Obchodní oddělení
- Informační oddělení
- Fakturační oddělení

Následně je třeba shromáždit informace a znalosti pro jednotlivé skupiny, je možné vytvořit například tzv. “zpravodajskou mapu podniku”. V dalším kroku je nutné stanovit způsob, jakým se budou informace dále ukládat a vytvořit tak formalizovanou databázi veškerých informací a znalostí uvnitř podniku. Tato databáze bude postupně dále doplňována a rozšiřována.

Ostatní zdroje

Jak již bylo v úvodu řečeno, zkoumaná společnost má poměrně specifický obor činnosti. Nejedná se o výrobní firmu a výsledkem práce společnosti je pouze služba poskytnutá zákazníkovi. Tím pádem odpadá spousta možných zdrojů informací, jako jsou například katalogové listy výrobků, různé veletrhy nebo výstavy výrobků. Zároveň je v tomto odvětví také složitější zjišťování kvality výstupů a jejich porovnání s výstupy konkurence. Při hodnocení kvality výstupů konkurence je tedy často nutné se spoléhat na neověřené recenze z internetu, či se uchýlit k mystery shoppingu.

Jako informační zdroje může společnost využít následující:

- výroční zprávy konkurenčních společností,
- databáze a registry firem,
- internetové stránky konkurentů,
- trendy v dané tržní oblasti,
- tiskové zprávy,
- obchodní nabídky,
- ochranné známky a patenty.

Tento výčet zdrojů rozhodně není konečný. Jde pouze o základní seznam, který se bude v průběhu činnosti útvaru CI postupně rozšiřovat v závislosti na momentálních potřebách útvaru nebo podle konkrétního zadání.

Při sběru dat by se mělo postupovat tak, že se v první řadě nashromáždí informace sekundární. Ty jsou následně vyhodnoceny, a pokud je toto vyhodnocení neuspokojivé, tedy je potřeba více informací, musí se začít získávat i data primární, tzn. z terénu.

3.2.6 Zpracování získaných údajů

V tomto kroku je třeba získané údaje roztřídit a vyhodnotit. Je nutné dbát na důvěryhodnost zdroje a neověřená data nepředávat k dalšímu zpracování. Nepravdivá data mohou zapříčinit chybné výsledky výstupů.

V této části je vhodné použít například diagram afinity.

Pomocí tohoto diagramu jsou určeny společné znaky informací a tím jsou data roztříděna. Diagram lze shrnout do čtyř kroků. Prvním krokem je shromáždění údajů, které se v případě CI děje již v předchozím bodu. Následně je třeba začít seskupovat informace do logických celků. V další části je třeba zvolit název pro jednotlivé skupiny/logické celky. Posledním krokem je revize, tedy kontrola, zda umístění jednotlivých položek sedí pod uvedeným názvem dané skupiny.

Veškerá data je také možné třídit podle předem stanovených kritérií. Taková kritéria mohou být například: význam pro podnik, relevance vůči řešenému problému, využitelnost, nebo spolehlivost zdroje.

3.2.7 Zpravodajská analýza informace (vytvoření přidané hodnoty - zpravodajství)

Jedná se o činnost, která je nejdůležitější z celého zpravodajského procesu. Vzniká zde přidaná hodnota, která mění původní obyčejné informace na požadovanou konkurenční "inteligenci". Jedná se o vyhodnocení informací a všech jejích souvislostí v postavení k danému problému.

Analytické zpracování by mělo znamenat posouzení důvěryhodnosti zdroje a také konkrétní informace. Analýza také vede k rozpoznání nových faktů a jejich srovnání s dosavadními již známými fakty. Z analýzy vytvoříme závěry, které jsou následně spojeny do souhrnného obrazu (20, s. 86).

K analýze je vhodné použít například analýzu SWOT, analýzu konkurenčních hypotéz, nebo například analýzu konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů).

Pro hodnocení jednotlivých informací je také možné využít analýzy spolehlivosti, důležitosti a pravdivosti (20, s. 86).

Hodnocení spolehlivosti

Prvním krokem analýzy informací je zhodnocení informace z pohledu spolehlivosti zdroje, ze kterého pochází. K tomuto zhodnocení nám bude sloužit stupnice bodů 0-5, kde 0 znamená naprosto nespolehlivý zdroj a 5 naprosto spolehlivý zdroj (20, s. 87).

Spolehlivost zdroje	% vyjádření	Hodnocení
Naprosto spolehlivý	99-100	5
Spolehlivý	95-98	4
Téměř spolehlivý	90-94	3
Spíše nespolehlivý	85-89	2
Značně nespolehlivý	80-84	1
Naprosto nespolehlivý	méně než 80	0

Tabulka č. 1: Hodnocení spolehlivosti

Zdroj: vlastní zpracování dle (20, s. 87).

Hodnocení důležitosti

Dalším krokem v analýze informací je zhodnocení důležitosti pro firmu. Opět zde můžeme využít bodové hodnocení 0-5, kde 0 znamená bezvýznamnou informaci a 5 informaci s nejvyšší důležitostí. Pokud je informace dle tabulky ohodnocena nejvyšší důležitostí, je třeba o této skutečnosti okamžitě informovat top management firmy i přesto, že informace ještě není ověřena (20, s. 87).

Důležitost informace	Hodnocení
Nejvyšší důležitost	5
Velmi důležité	4
Důležité	3
Málo důležité	2
Nedůležité	1
Bezvýznamné	0

Tabulka č. 2: Hodnocení důležitosti

Zdroj: vlastní zpracování dle (20, s. 88).

Hodnocení pravdivosti

Dalším hodnotícím kritériem informace v rámci analýzy je pravdivost získané informace. V tomto kroku je třeba provést několik dalších úkonů.

Stanovení charakteru informace

V tomto kroku rozdělujeme informace dle jejich charakteru, může se jednat o informace:

- operativní - mají krátkou životnost
- informace heuristické - jsou výsledkem speciálního procesu získávání informací, obsahují nové myšlenky
- informace nomologická - logicky sestavené informace, které vyjadřují technické nebo ekonomické souvislosti, mají do jisté míry stabilní charakter, patří k nejcennějším informacím, které můžeme v podniku zjistit, platí objektivně a mívají charakter zákonitosti (20, s. 89).

Porovnání vzájemné souvislosti informací

V praxi se může stát, že jsou informace vzájemně rozporné, nebo mezi nimi existují určité vazby, proto je třeba obě tyto možné situace identifikovat a použít při hodnocení informací.

Vztahy mezi informacemi můžeme dělit na:

- Vzájemně se podmiňující informace - tedy informace, kdy pravdivost informace A je podmíněna pravdivostí informace B.
- Vzájemně závislé informace - kdy může být každá z informací prohlášena za pravdivou jen tehdy, když je pravdivá i druhá informace, nebo když je jedna informace závislá na druhé, kdežto druhá na první závislá není.
- Vzájemně se vylučující informace - informace, které v pravdivé poloze nemohou existovat vedle sebe
- Vzájemně nezávislé informace - informace mohou existovat bez jakékoliv souvislosti na ostatních informacích (20, s. 89).

Logická analýza obsahu získané informace

Zde hodnotíme informaci dle známých přírodních, či společenských zákonů, tedy zda vůbec mohou zjištěné události nastat či existovat. V případě že ano, zjišťujeme také jejich průvodní jevy a podmínky (20, s. 90).

Vzájemné porovnání souvislosti zdrojů

V této části jsou analyzovány jednotlivé zdroje a také případná závislost jednotlivých zdrojů. Tato analýza se provádí kvůli možnému odhalení dezinformací (20, s. 90).

Potvrzení informace z dalších zdrojů

U mnohých informací, kde nebyla pravdivost informace potvrzena analýzou, nebo je-li informace považována za dezinformaci, je nutné tuto informaci ověřit z jiného zdroje. Alternativou je získání dalších informací, které by tu původní svým obsahem potvrdily, či vyvrátily. U veškerých informací je vhodné mít vždy více než jeden zdroj (20, s. 90).

U každé získané informace je v průběhu analýzy nutné vyhodnotit vždy minimálně následující údaje:

- zdroj informace,
- spolehlivost zdroje,
- obsah informace,
- čas, místo a způsob získání informace,
- cesta informace k firmě,
- cíle informace,
- možnost ověření informace,
- pravdivost informace,
- využitelnost informace,
- důležitost pro firmu,
- rozlišovací klíč (20, s. 91).

3.2.8 Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele

Výstupem této činnosti je finální zpráva, která odpovídá původnímu zadání. Na tuto zprávu jsou kladeny požadavky, které by vždy měly být dodrženy. Zpráva by měla být: stručná, srozumitelná, aktuální a věcná.

Zpráva by měla obsahovat zadání, cíl, návrhy na opatření a závěr.

Struktura zprávy:

Zadání

Cíl

Základní informace

- Identifikace
 - název, právní forma
 - IČO
 - sídlo
 - zastupující osoby, kontakty

- Ekonomická situace
 - základní kapitál
 - obrat
 - počet zaměstnanců
 - postavení na trhu
 - podíl na trhu

- Činnost podniku
 - poskytované služby
 - marketingová strategie
 -

Doporučení

Závěr a jeho zdůvodnění

Přílohy

3.2.9 Distribuce zprávy pro stanovené uživatele

Distribuce zprávy může znamenat velmi zranitelné místo, jelikož výstup CI může obsahovat citlivé interní informace, či dokonce obchodní tajemství daného podniku. Je tedy třeba dbát na to, aby se vždy dostala pouze do rukou těch, kterým je určena. Zpráva bude zpravidla distribuována pouze zadavateli – generálnímu řediteli podniku.

Jednotlivé zprávy budou označeny stupněm utajení.

- Interní
 - Takto budou označeny zprávy, které jsou určeny všem zaměstnancům podniku
- Důvěrné
 - Jako důvěrné budou označeny zprávy, které jsou určeny pouze jmenovitě daným osobám. Může se jednat například o celkové vedení, jednotlivé oblastní ředitele, nebo například pouze pro jednatele společnosti.
- Přísně tajné
 - Jedná se o nejvyšší stupeň utajení, takto označené zprávy budou určeny pouze pro generálního ředitele nebo vlastníka společnosti.

Pro lepší orientaci a snazší určení významnosti obsahu zprávy budou sloužit ještě následující stupně důležitosti:

- Informativní
 - Zpráva nenese žádné závažné informace, má pouze informativní charakter
- Důležité
 - Zpráva obsahuje informace, které vyžadují zvýšenou pozornost a případně i reakci na danou situaci
- Urgentní
 - Zpráva vyžaduje okamžitou reakci

Takto označené zprávy by měly usnadnit distribuci zpráv uvnitř společnosti.

3.2.10 Zpětná vazba

Zpětná vazba je posledním krokem zpravodajského procesu. Zpětnou vazbu vždy podává zadavatel úkolu, tedy generální ředitel společnosti. Zadavatel může v rámci zpětné vazby vyžádat doplnění předložené zprávy, či zadat útvaru CI nový úkol.

3.3 Obranné konkurenční zpravodajství

Nedílnou součástí CI v podniku je také obranné konkurenční zpravodajství. Jeho úkolem je chránit interní data a informace o strategických plánech podniku.

Základním kamenem ochrany interních informací je samozřejmě fyzické zabezpečení daného podniku.

Dalším důležitým bodem je zabezpečení počítačů. Jelikož se v dnešní době téměř veškerá dokumentace, korespondence a většina know-how uchovává právě na počítači, mělo by jejich zabezpečení být co nejdokonalejší. K tomu patří zabezpečení internetu, zabezpečení intranetu a používání silných hesel.

Velmi podstatným bodem v rámci ochrany interních informací je také informovanost a opatrnost zaměstnanců. V první řadě je důležité zaměstnance řádně vyškolit ohledně komunikace a sdělování informací třetím stranám. Následně je vhodné vytvořit stanovy, podle kterých se zaměstnanci budou řídit. Dalším krokem může být například sepsání konkurenční doložky ke smlouvě.

Pokud se pro komunikaci s klienty a marketing využívají internetové stránky či sociální sítě, je dobré předem určit také obsah, který je možné na podobných stránkách zveřejňovat.

3.4 Systém včasného varování

Pro správnou funkci procesu CI ve firmě je třeba vytvořit systém včasného varování. V této části jsou stanoveny události, jež v praxi mohou znamenat počátek nějakého ohrožení. Možné hrozby musí být následně ověřeny z pohledu jejich naléhavosti. Následně jsou dle stupně naléhavosti rozeslána upozornění na tuto hrozbu. Rozesílání těchto upozornění má stanovená pravidla, dle kterých se řídí to, komu bude upozornění odesláno, kdy bude odesláno a jakým způsobem.

Z pohledu naléhavosti budou rozlišovány 3 stupně

- nízká
 - Při nízké naléhavosti nebude informován generální ředitel. Hrozbu bude řešit pouze Analytik CI, který díky svému postavení ve firmě bude moci situaci posoudit, případně proti ní nějakým způsobem zasáhnout. V případě, že by

se hrozba týkala některé další konkrétní pozice ve společnosti, může této osobě zaslat upozornění prostřednictvím e-mailu.

- střední
 - V případě středně naléhavé hrozby již je třeba informovat generálního ředitele. Opět je možné toto provést prostřednictvím e-mailové komunikace. Je důležité, aby byl o takové hrozbě generální ředitel informován, ale zatím není úplně nutné jeho jednání. Analytik CI opět může převzít kontrolu nad řešením tohoto stupně hrozby s případnou konzultací možných řešení s generálním ředitelem.
- vysoká
 - U hrozby s vysokou naléhavostí je nutná okamžitá pozornost generálního ředitele i obou oblastních ředitelů. V případě identifikace hrozby s tímto stupněm je třeba ihned svolat poradu vrcholového vedení a řešit nastalou situaci.

Události, které jsou předmětem systému včasného varování, jsou:

Událost	Naléhavost
Přibývající hanlivé recenze	Střední
Vznik nové konkurenční firmy	Nízká
Zásadní legislativní změny	Vysoká
Změna cen služeb na trhu	Vysoká
Vznik nové možné substituční služby	Střední
Pokles poptávky po nabízených službách	Vysoká
Výpověď zaměstnance	Střední

Tabulka č. 3: Naléhavost událostí

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.5 Praktický příklad

V této části zpracuji praktický příklad CI, ve kterém použiji metodu SWOT a analýzu konkurenčních hypotéz. Předmětem analýz bude hlavní konkurent společnosti, Konkurent A. Cílem tohoto příkladu je stanovení budoucích možných kroků Konkurenta A a to v době následujícího půl roku.

3.5.1 SWOT

Silné (S)

- Dobrá pověst u klientů
- Dlouholetá tradice
- Dostupnost služeb (více poboček)
- Přehledný web

Slabé (W)

- Vyšší cena služeb
- Komunikace s klienty

Příležitosti (O)

- Rozsah služeb
- Moderní prostory kanceláří

Hrozby (T)

- Chybějící aktivita na sociálních sítích
- Velké množství konkurentů
- Nespokojení zaměstnanci

Vyhodnocení:

Mezi **silné** stránky společnosti jednoznačně patří její dlouholetá tradice a s tím se pojí i již dlouhodobá spokojenost klientů. Velkou výhodou jsou mnohé pobočky, které společnost má. Díky tomu jsou služby dostupné pro klienty v mnoha českých městech. Další výhodou jsou také přehledné webové stránky. Klient na nich nalezne vše poměrně rychle a snadno si může o služby společnosti zažádat.

Jako **slabé** stránky jsem uvedla vyšší cenu služeb oproti zbytku trhu. Rozdíl není nijak markantní, ale přesto je znát. Další slabou stránkou společnosti je komunikace s klienty. Jelikož má společnost spoustu různých poboček a zároveň spoustu klientů, nezbyvá zaměstnancům příliš času na to, věnovat čas jednotlivým klientům a jejich potřebám.

Mezi **příležitostmi** patří velký rozsah poskytovaných služeb. Tím je možné oslovit větší okruh zákazníků. Další velkou příležitostí jsou také moderní prostory kanceláří. Při hodnocení kvality poskytovaných služeb zákazníkem totiž vždy záleží také na vzhledu a dojmu z místa, kde jsou služby poskytovány.

Jako první z **hrozeb** bych uvedla nečinnost společnosti na sociálních sítích. V dnešní době jsou sociální sítě jedním z nejmocnějších reklamních i komunikačních kanálů. Proto jejich absence může firmě dost škodit. Další hrozbou je velké množství konkurentů v daném odvětví a zároveň jednoduchý vstup nových konkurentů do odvětví. Jako poslední hrozbu uvádím nespokojené zaměstnance. Stejně, jako je tomu u místa poskytování služby, tak při finálním hodnocení služby klientem velmi záleží i na přístupu zaměstnance, který službu poskytuje. Při poskytování daných služeb se klient může setkat hned s několika zaměstnanci a je tedy nutné, aby všichni bez rozdílu byli společnosti loajální a byli jednoduše řečeno milí. Což v běžné praxi znamená, že je třeba udržovat zaměstnance na pracovišti spokojené.

3.5.2 Analýza konkurenčních hypotéz

V rámci této analýzy budou posouzeny hypotézy možného budoucího chování Konkurenta A. Hypotézy budu srovnávat s důkazy a argumenty pro jejich potvrzení, či vyvrácení. Výstupem této analýzy bude závěrečná zpráva, která bude obsahovat scénáře možného budoucího chování Konkurenta A v následujících 6 měsících a bude sloužit jako možný podklad pro budoucí rozhodování vrcholového vedení našeho podniku.

Prvním krokem je stanovení hypotéz:

- H1: Konkurent A koupí jinou konkurenční firmu.
- H2: Konkurent A zruší některé z nabízených služeb a zaměří se pouze jedním směrem.
- H3: Konkurent A rozšíří portfolio o nové služby.
- H4: Konkurent A zvýší počet zaměstnanců.
- H5: Konkurent A zvýší ceny kvůli vyšším ziskům.
- H6: Konkurent A sníží ceny kvůli vyšším prodejům.
- H7: Konkurent A se více zaměří na podnikání v online světě.
- H8: Konkurent A nabídne větší množství doplňkových služeb.

- H9: Konkurent A ukončí podnikání.
- H10: Konkurent A bude šířit lživé informace o svých konkurentech.
- H11: Konkurent A se pokusí o fúzi s některou z konkurenčních společností
- H12: Konkurent A se pokusí o expanzi v zahraničí.
- H13: Konkurent A se pokusí získat zkušené zaměstnance z konkurenčních podniků
- H14: Konkurent A otevře novou pobočku s cílem rozšířit pole působnosti

Posouzení hypotéz

Nyní je nutné jednotlivé hypotézy posoudit, případně odstranit ty nejméně pravděpodobné.

- H1: Konkurent A koupí jinou konkurenční firmu.
- Z důvodu současné celosvětové pandemie koronaviru je tato hypotéza velice nepravděpodobná. Situace na trhu je nestálá a téměř všechny společnosti (myšleno konkurenční pro naši firmu) spíše bojují o přežití na trhu, než že by se pokoušely o rozšiřování své působnosti.
- H2: Konkurent A zruší některé z nabízených služeb a zaměří se pouze jedním směrem.
- Tato hypotéza je velice pravděpodobná. Jak již bylo zmíněno, současná pandemická situace silně mává s trhem a to nejen z pohledu jednotlivých společností, ale také z pohledu zákazníků. Spousta zákazníků se raději rozhodne podobné služby vůbec nevyužít. Proto je možné, že se Konkurent A zaměří pouze na některou z činností, která láká nejvíce zákazníků a bude se snažit stát se v dané činnosti jedničkou na trhu.
- H3: Konkurent A rozšíří portfolio o nové služby.
- I tato hypotéza je silně pravděpodobná, přesto, že se téměř vylučuje s tou předchozí. Konkurent A se může pokusit o rozšíření portfolio s cílem oslovit co nejširší okruh cílových zákazníků.
- H4: Konkurent A zvýší počet zaměstnanců.
- Další poměrně vysoce pravděpodobná hypotéza, díky které by měl Konkurent A vyšší šanci oproti konkurenčním podnikům na trhu. Výhoda spočívá v tom, že se při větší pracovní síle prodlužuje čas, který mohou jednotliví zaměstnanci věnovat zákazníkovi. Je tedy větší pravděpodobnost,

že klienti budou spokojeni se službami společnosti více, pokud bude mít více zaměstnanců.

H5: Konkurent A zvýší ceny kvůli vyšším ziskům.

- Tato hypotéza je poměrně nepravděpodobná. Společnost má ceny již v současnosti nastaveny o něco výše, než většina trhu. Další zvýšení cen by znamenalo nižší konkurenceschopnost a také méně klientů. Mnozí dlouhodobí klienti by i nadále požadovali původní nižší ceny a při jejich neposkytnutí by od firmy odcházeli ke konkurenci. Tento krok by byl tedy pro firmu značně nevýhodný.

H6: Konkurent A sníží ceny kvůli vyšším prodejům.

- Opět poměrně nepravděpodobná analýza, jelikož při snížení cen by již společnost atakovala hranici nákladů na poskytování těchto služeb.

H7: Konkurent A se více zaměří na podnikání v online světě.

- Tato hypotéza je velice pravděpodobná. Pokud by se Konkurentovi A podařilo prorazit v tomto oboru v online světě, mohl by proti konkurenci získat značné výhody. Pandemická situace tomuto trendu ještě více nahrává.

H8: Konkurent A nabídne větší množství doplňkových služeb.

- Opět poměrně silná hypotéza, díky které by mohl Konkurent A získat výhodu proti konkurenci.

H9: Konkurent A ukončí podnikání.

- Tato hypotéza je silně nepravděpodobná. Podniku Konkurenta A se daří a u svých zákazníků má dobré jméno, což je patrné přímo na stránkách Konkurenta A, který na nich uvádí recenze od klientů. Někteří z těchto klientů jsou dokonce veřejně známé osobnosti či společnosti. Ukončení jeho činnosti tedy téměř nepřipadá v úvahu.

H10: Konkurent A bude šířit lživé informace o svých konkurentech.

- Tato hypotéza může být pravdivá a je jednou z nejvíce nebezpečných pro náš podnik. V dnešním - povětšinou online světě - není problém lživé a hanlivé informace šířit a to téměř bez postihu. Je možné vytvořit si například fiktivní e-mail a pod ním přidávat hanlivé a lživé recenze konkurenci.

H11: Konkurent A se pokusí o fúzi s některou z konkurenčních společností

- Tato hypotéza je pravděpodobná a pro konkurenční podniky může být velkou hrozbou. Pokud by se spojily dvě středně silné firmy v oboru, může vzniknout jedna, která by svojí silou předběhla všechny firmy v daném konkurenčním prostředí.

H12: Konkurent A se pokusí o expanzi do zahraničí

- Tato hypotéza může být pravdivá, ale pro společnost by znamenala velké počáteční náklady a také spoustu nákladné práce. V zahraničí se totiž používají jiné úřední jazyky a platí tam jiné zákony. Z tohoto důvodu by expanze v podstatě znamenala budování společnosti a podnikání úplně od nuly.

H13: Konkurent A se pokusí získat zkušené zaměstnance z konkurenčních podniků

- Tato hypotéza je poměrně málo pravděpodobná. Kdyby společnost měla v plánu rozšířit počet svých zaměstnanců, bylo by pro ni sice výhodné najít zaměstnance, kteří mají alespoň nějaké zkušenosti z oboru, každopádně v daném konkurenčním prostředí má každá firma nějaké své interní postupy, a i zkušení zaměstnanci z jiných firem by se museli dlouhou dobu školit a přeučovat na konkrétní postupy jež jsou ve firmě zavedeny. Z tohoto důvodu je pro firmu vhodnější najít si zaměstnance vlastní a vyškolit si je dle svých potřeb.

H14: Konkurent A otevře novou pobočku s cílem rozšířit pole působnosti

- Tato hypotéza je málo pravděpodobná. Někteří klienti by možná uvítali vícero poboček ve vícero městech. Každopádně v menších městech by zřejmě poptávka po službách podobné společnosti nebyla příliš vysoká a podnik by se tak mohl zbytečně dostat do ztráty.

Při posouzení byly vyřazeny následující hypotézy:

H1, H5, H6, H9, H13, H14

Stanovení důkazů a argumentů

V této části budou stanoveny důkazy a argumenty, díky kterým bude následně možné posoudit jednotlivé hypotézy.

D1: Dobré finanční zdraví společnosti.

D2: Reklamní kampaň zaměřená na všechny současně poskytované služby.

D3: Velké množství konkurenčních firem, téměř nulové bariéry vstupu nové konkurence.

A1: Hrozba nezájmu zákazníků o služby z důvodu pandemie.

A2: Dobré jméno u zákazníků.

A3: Chybějící nabídka poskytnutí služeb online.

A4: Pandemická situace nabízí spoustu příležitostí v online podnikání.

A5: Časté změny majitelů a vedení společnosti.

A6: Hrozba ekonomické krize z důvodu pandemie / nestálá situace

Po stanovení důkazů a argumentů sestavím matici, kde budou uvedeny jednotlivé hypotézy, které budou potvrzeny (+), či vyvráceny (-) na základě důkazů a argumentů.

	Hypotézy	H2	H3	H4	H7	H8	H10	H11	H12
Důkazy a argumenty									
D1		-	+	+	+	+	-	+	+
D2		-	-	-	-	-	-	-	-
D3		+	+	-	+	+	+	+	+
A1		+	-	-	+	+	+	+	-
A2		-	+	+	-	+	+	-	+
A3		-	-	-	-	-	-	-	-
A4		-	+	+	+	+	+	-	+
A5		-	-	-	-	-	-	-	-
A6		-	-	-	+	-	+	+	-

Tabulka č. 4: Matice důkazy a argumenty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Očištění matice

V této části budou odstraněny důkazy a argumenty, které nemají vypovídající hodnotu, tedy ty, které potvrzují, nebo naopak vyvracejí všechny uvedené hypotézy.

	Hypotézy	H2	H3	H4	H7	H8	H10	H11	H12
Důkazy									
D1		-	+	+	+	+	-	+	+
D3		+	+	-	+	+	+	+	+
A1		+	-	-	+	+	+	+	-
A2		-	+	+	-	+	+	-	+
A4		-	+	+	+	+	+	-	+
A6		-	-	-	+	+	+	+	-

Tabulka č. 5: Očištěná matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sestavení předběžných závěrů

V rámci této části opět posoudím jednotlivé hypotézy, které se pokusím vyvrátit na základě četnosti důkazů a argumentů, jež tyto hypotézy negovaly.

Hypotézy s nejvíce vyvracejícími důkazy a argumenty budou vyřazeny jako nepravděpodobné.

Hypotézy	H2	H3	H4	H7	H8	H10	H11	H12
+	2	4	3	5	6	5	4	4
-	4	2	3	1	0	1	2	2

Tabulka č. 6: Posouzení hypotéz

(Zdroj: vlastní zpracování)

H2: Konkurent A zruší některé z nabízených služeb a zaměří se pouze jedním směrem

- tato hypotéza je dle analýzy nejméně pravděpodobná

H3: Konkurent A rozšíří portfolio o nové služby

- u této hypotézy byla potvrzena střední pravděpodobnost

H4: Konkurent A zvýší počet zaměstnanců

- u této hypotézy byla potvrzena nízká pravděpodobnost

H7: Konkurent A se více zaměří na podnikání v online světě

- u této hypotézy byla potvrzena vysoká pravděpodobnost

H8: Konkurent A nabídne větší množství doplňkových služeb

- dle analýzy je tato hypotéza nejvíce pravděpodobná

H10: Konkurent A bude šířit lživé informace o svých konkurentech

- u této hypotézy byla potvrzena vysoká pravděpodobnost

H11: Konkurent A se pokusí o fúzi s některou z konkurenčních společností

- u této hypotézy byla potvrzena střední pravděpodobnost

H12: Konkurent A se pokusí o expanzi do zahraničí

- u této hypotézy byla potvrzena střední pravděpodobnost

Analýza citlivosti

V této části jsou zvoleny kritické důkazy, u kterých bude přezkoumána jejich správnost a bude posouzen jejich dopad na analýzu.

První důkaz: Dobré finanční zdraví společnosti

To lze posoudit z povinně zveřejňovaných listin (účetních závěrek) společnosti. Jedná se tedy o velmi zásadní důkaz. Problémem u tohoto důkazu je, že jej lze posoudit pouze dle

dokumentů z minulosti. Zatím nejsou zveřejněny nejnovější listiny, takže není možné říci, jaký vliv měla a má současná pandemická situace na celkový finanční stav společnosti.

Druhý důkaz: Velké množství konkurenčních firem, téměř nulové bariéry vstupu nové konkurence

Tento důkaz byl potvrzen již v první části této diplomové práce při seznamování se s konkurenčním prostředím zkoumaného podniku. Zároveň je zřetelný při bližším zkoumání daného tržního prostředí. Jedná se tedy o nezpochybnitelný důkaz, který musíme brát v úvahu při zkoumání všech konkurenčních firem i při vytváření strategických plánů.

Závěrečná zpráva

Jak již bylo zobrazeno dříve, jako nejvíce pravděpodobné hypotézy se ukázaly následující:

H3: Konkurent A rozšíří portfolio o nové služby

H7: Konkurent A se více zaměří na podnikání v online světě

H8: Konkurent A nabídne větší množství doplňkových služeb

H10: Konkurent A bude šířit lživé informace o svých konkurentech

H11: Konkurent A se pokusí o fúzi s některou z konkurenčních společností

H12: Konkurent A se pokusí o expanzi do zahraničí

Tyto hypotézy představují možné a také pravděpodobné budoucí kroky konkurenta.

Hypotéza H3 byla potvrzena oběma důkazy. Jak dobré finanční zdraví, tak i velké množství konkurenčních firem naznačuje tomu, že by se Konkurent A mohl pokusit o rozšíření portfolia svých služeb. Hypotézu potvrzují také argumenty, že má konkurent dobré jméno u zákazníků a že pandemická situace nabízí mnoho příležitostí ve světě online podnikání. V ideálním případě by se tedy mohla společnost Konkurenta A zaměřit na nové služby, které by bylo možné provádět 100% online. V takovém případě by měla velkou šanci s novými službami uspět u mladých zákazníků, kteří ocení rychlost online služeb. Zároveň širším portfoliem může oslovit více zákazníků na různých místech.

Hypotéza H7 se v podstatě pojí s předchozím popisem, s tím rozdílem, že by se nejednalo o nové služby, ale převedení stávajících do online prostoru. Tímto krokem by opět společnost Konkurenta A mohla oslovit více zákazníků a nabídnout jim bezpečnější formu poskytování služeb. Bez setkávání a bez zbytečného časového zdržení. Tato hypotéza byla opět potvrzena oběma důkazy a argumenty A1 a A4.

Hypotéza H8 byla potvrzena nejvíce důkazy a argumenty. Z toho důvodu je považována za nejvíce pravděpodobnou. Takto potvrzená situace by neznamenal rozšíření portfolia jako takového, ale přidání některých doplňkových služeb, které by mohly zákazníkům Konkurenta K1 zpříjemnit nákup služeb právě u něj, či by přesvědčily zákazníky o tom, proč si vybrat právě tuto firmu. Může se jednat například o garanci rychlejšího uskutečnění služby, poskytnutí konzultace s odborníkem na danou problematiku, či nějakou formu servisu po poskytnutí služby.

Hypotéza H10 byla potvrzena důkazem číslo 2 a argumenty A1, A2 a A4. Přesto, že se jedná o poměrně pravděpodobnou hypotézu, bylo by její splnění pro Konkurenta A značný risk. V praxi se vzájemné pomluvy firem spíše nevyplácí, obzvláště v době internetu, kdy opravdu každý může napsat cokoliv. Pro Konkurenta A by bylo v jeho případě určité výhodnější udržovat si vřelé vztahy se zákazníky a ideálně spíše pozitivní nebo neutrální vztahy s konkurencí. Jakmile by vystoupil Konkurent A útočně proti dalším firmám na trhu, mohlo by se to otočit proti němu a mohl by tak riskovat svoji dobrou pověst.

Hypotéza H11 byla potvrzena oběma důkazy a argumenty A1 a A6. Pokud by se Konkurent A rozhodl pro fúzi s některou ze stávajících společností na trhu, znamenalo by to značné riziko pro všechny ostatní hráče daného konkurenčního prostředí. Tento krok by mohl být pro obě spojující se firmy velmi výhodný. Spojením klientely, know-how a historie obou společností by byla vytvořena silná společnost se silnou základnou věrných klientů. Tímto krokem by v podstatě mohl Konkurent A získat celý trh, nebo alespoň jeho podstatnou většinu. Problém by mohl nastat při neshodách o tom, kdo bude ve vedení spojených společností či jakým způsobem bude probíhat řízení. Nejdůležitější výstup však je to, že tato situace může nastat a je zároveň poměrně pravděpodobná.

Hypotéza H12 byla opět potvrzena oběma důkazy a argumenty A2 a A4. Expanze do zahraničí by mohla být dobrým krokem v případě rozšíření online služeb. V takovém případě by se jednalo o poměrně jednoduchý krok. Každopádně by společnost musela vynaložit velké úsilí a také spoustu nákladů pro expanzi. Například zřízení podnikatelského subjektu, sídlo a místo pro výkon dané služby, noví zaměstnanci atd.

Stanovení milníků pro následné sledování

V rámci tohoto kroku budou stanoveny milníky pro sledování Konkurenta A. Jedná se o milníky, jež by měly upozornit na některé zásadní události, které by v budoucnu mohly znamenat ohrožení našeho podniku Konkurentem A.

Je tedy důležité sledovat počínání této konkurenční firmy v oblasti marketingu. Tato oblast nám dokáže napovědět, jakým směrem se konkurenční firma ubírá, či jaké kroky chystá. Díky sledování marketingových kampaní můžeme zjistit, zda Konkurent A plánuje rozšiřovat nabídku služeb, zda plánuje otevření nových poboček a to jak v rámci České republiky, tak i v zahraničí, nebo také zda plánuje zavedení nových doplňkových služeb. Všechny tyto informace by Konkurent A jistě chtěl rozšířit do světa, aby o nich zákazníci věděli. Jelikož se v případě marketingových kampaní jedná o informace vydané samotnou konkurující společností, dají se považovat za velmi důvěryhodné.

V rámci marketingových kampaní bývají často zmíněny i možné fúze společností. V případě, že by se podobná informace objevila na stránkách některého z konkurentů, je třeba věnovat tomuto faktu silnou pozornost. Fúze dvou konkurentů je pro naši společnost velkou hrozbou. Tento i předchozí milník je třeba sledovat přímo na webových stránkách konkurentů, kde se milník objeví zřejmě až po reálném zavedení těchto změn. Z toho důvodu je nutné se připravit na všechny možné situace a moci tak na ně včas zareagovat.

Jak bylo řečeno ve SWOT analýze, Konkurent A v současné době nevyužívá sociální média jako komunikační či marketingový prostředek. Tento nedostatek u Konkurenta A dává naší společnosti značnou výhodu, jelikož spousta mladých lidí využívá sociální sítě jako prostředek jak ke komunikaci, tak i k vyhledávání. Proto je třeba i tento fakt pečlivě sledovat a v případě, že by Konkurent A začal tato média využívat, na tuto skutečnost reagovat. Aktivitu na sociálních sítích je opět možné vypořádat skrze webové stránky Konkurenta A, či přímo přes dané sociální sítě. Opět lze předpokládat, že tento milník bude společností

zobrazen až po vytvoření sociálních médií. Založení podobných stránek je v dnešní době otázkou několika málo minut. Avšak naše společnost má stále poměrně velký prostor k reakci na tuto skutečnost, jelikož zájem zákazníků na sociálních sítích nevybuduje Konkurent A „přes noc“.

Negativní recenze jsou významný milník, který by společnost měla sledovat v každém případě. Je třeba dbát na to, aby se nehromadily negativní recenze. Může však nastat i situace, že recenzi napíše klient, kterého nikdo nezná a službu u naší společnosti nevyužil. V takovém případě se jedná o odůvodněné podezření, že tuto recenzi mohl napsat některý z konkurentů. Jedná se tedy o situaci, které je třeba věnovat pozornost a vždy je dobré negativní recenze přezkoumat. I v případech, kdy je negativní recenze opravdu od našeho klienta je třeba jí věnovat potřebnou pozornost. Podobné situace nabízejí možnost se poučit z předchozích chyb, či jinak zajistit, aby se podobné situace neopakovaly. Recenze je možné sledovat na našich sociálních sítích, na Googlu a pro jasnější obraz je také možné přidat sledování na diskusních fórech, kde se často objevují ty nejvíce upřímné recenze, doporučení, nebo naopak nedoporučení ze stran klientů.

Dalším milníkem, který by měl být sledován jsou změny ve vedení společnosti. Nové vedení ve společnostech často zavádí nové postupy, přivádí do firem nové lidi a nová pravidla. Tím pádem se může náš „známý“ Konkurent A stát novým, neočekávaně jednajícím konkurentem, který může v mnohém překvapit. Proto pokud bude jmenováno nové vedení, či noví majitelé společnosti, je třeba na tento fakt klást pozornost. Tento milník je možné sledovat na portálu Justice.cz.

Dalším důležitým milníkem jsou legislativní změny, které jsou v tomto odvětví stěžejní. Při jakékoliv – i malé změně legislativy, je třeba dbát zvýšené pozornosti a opatrnosti. V případě výrazných změn by pak měla naše společnost jednat okamžitě. Pro vyhledávání změn je možné využít opět portál Justice.cz, stránky Senátu Parlamentu České Republiky, nebo vlády České republiky. Projednávání zákonů a podobných změn je zpravidla na delší časový úsek, díky tomu je možné se na dané změny připravit dříve, než vstoupí v platnost. Na zmíněných stránkách je možné zjistit, který den se zákon projednává a bývá zde uvedeno i předpokládané datum začátku platnosti.

3.6 Zhodnocení návrhu

Na základě požadavku firmy jsem zpracovala návrh systému CI pro společnost. Jak bylo zřejmé z analýzy současného stavu, společnost má velké nedostatky ve zpracování a podrobnější analýze získaných dat o konkurenci. Tyto nedostatky podnik zbytečně připravují o jeho zdroje - hlavně o čas pracovníků a tím i o peníze. Z důvodu nesystematického sběru dat se společnost zároveň ochuzuje o některé podstatné informace, jež by mohlo vedení společnosti využít při tvorbě důležitých rozhodnutí. Pro zamezení všem těmto nedostatkům jsem pro společnost vytvořila metodiku, na základě které si může vytvářet efektivní konkurenční zpravodajství sama.

Metodika se řídí podle zpravodajského procesu, jehož volba se mi jevila pro firmu jako nejoptimálnější. Každá fáze tohoto procesu obsahuje jednotlivé specifické činnosti, které je třeba dodržet. Na začátku jsou stanovena klíčová témata a klíčové otázky, na které bude firma hledat odpovědi. Následně jsou zvoleny zdroje dat, na což navazuje samotný sběr dat, jejich zhodnocení a analýza. Z těchto analýz následně vychází závěrečná zpráva, kterou je třeba distribuovat jednotlivým uživatelům.

Zavedení tohoto procesu bude pro firmu velkým přínosem a také posunem vpřed. Jedná se o velice efektivní a přitom nejméně finančně náročné řešení zavedení CI do společnosti.

Na závěr praktické části této práce jsem zpracovala příklad zhodnocení největšího konkurenta podniku - Konkurenta A. První část příkladu obsahuje stručnou SWOT analýzu, na kterou navazuje analýza konkurenčních hypotéz. Tato analýza zkoumá možné budoucí kroky Konkurenta A pro období následujícího půl roku. Prvním krokem této analýzy je stanovení možných hypotéz a následné prověřování těchto hypotéz za pomoci stanovených důkazů a argumentů. Výstupem analýzy je závěrečná zpráva, která obsahuje popis jednotlivých pravděpodobných hypotéz. Následně jsou ještě stanoveny milníky, které mohou upozornit na zásadní události, jež by mohly podnik ohrozit a je tedy třeba je sledovat.

4 ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo vytvořit nový funkční návrh systému Competitive Intelligence pro konkrétní společnost.

Popisu Competitive Intelligence byla věnována teoretická část, která obsahovala definici této problematiky, byly zde popsány různé druhy CI, a možnosti jeho využití v podniku.

Další část práce obsahuje popis společnosti a její analýzu. Tato analytická část se mimo základní informace o společnosti jako je organizační struktura a řízení společnosti věnovala také bližšímu zkoumání konkurenčního prostředí a průběhu konkurenčního zpravodajství. Vytvořením analýzy současného stavu bylo zjištěno, jak procesy v oblasti konkurenčního zpravodajství probíhají, resp. probíhaly v době vytváření analýzy. Tímto byl splněn první z dílčích cílů práce.

Vytvořením zmíněné analýzy byly zjištěny mnohé nedostatky a také konkrétní potřeby, které podnik v rámci konkurenčního zpravodajství má. Všechna tato zjištění byla zohledněna při tvorbě návrhu systému CI v praktické části práce. Tím byl splněn další z dílčích cílů diplomové práce.

Poslední část byla zaměřena na praktickou realizaci, tedy na vytvoření nového funkčního návrhu systému CI pro společnost. Zde byl zvolen vhodný způsob zavedení CI do společnosti a byl vytvořen detailní návrh tohoto systému, díky kterému bude po jeho implementaci vedení společnosti efektivním způsobem získávat informace potřebné pro tvorbu klíčových rozhodnutí. V praktické části byl také zpracován konkrétní příklad, ve kterém byl zhodnocen nejvýznamnější konkurent společnosti.

Závěrem je možno říci, že v rámci této diplomové práce bylo dosaženo všech stanovených cílů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.
- (2) MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- (3) TRNKA, František. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců: souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004 : název výzkumného záměru CEZ MSM 265300021*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. ISBN 80-731-8219-X.
- (4) FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analysing, and Using Information About Your Competitors*. 1. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1994. ISBN 0-471-58508-4.
- (5) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1946-2.
- (6) VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. Studijní texty (LexisNexis CZ). ISBN 80-869-2001-1.
- (7) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.
- (8) DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.

- (9) KAPLAN, Robert a David NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (10) COLAKOGLU, Tanju. The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate& Develop Competitive Intelligence?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2011, **2011**(24), 9 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X?fbclid=IwAR2nsazCH-RUgtk-M8RHUiOAh3HZN4F0hzAlZXZ9ry7OvvB8IltGhkgTLg>
- (11) *The New Competitor Intelligence* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/17073/resource-center/white-papers/png/More_WP_images/Fuld-New-Competitor-Intelligence-Excerpt.pdf
- (12) *Ethics and integrity* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.scip.org/page/Ethical-Intelligence>
- (13) PAPÍK, Richard. *METODY COMPETITIVE INTELLIGENCE NA INTERNETU* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.inforum.cz/archiv/infomedia98/pdf/papik.pdf>
- (14) VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
- (15) BARTES, František. *Zpravodajský proces*. Výukový materiál - prezentace.
- (16) PAPÍK, Richard. *Strategie vyhledávání informací a elektronické informační zdroje*. Brno: Tribun EU, 2011. ISBN 978-80-7399-338-2.
- (17) BABKA, Michael. *Kde a jak hledat informace o firmách*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0356-X.
- (18) BOLDIŠ, P. *Jak oddělit zrna od plev: Ověřování informací v prostředí internetu*. [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: http://www.inforum.cz/archiv/inforum2003/prispevky/Boldis_Petr.pdf

- (19) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- (20) BARTES, František. *Competitive intelligence*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4613-7.
- (21) JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- (22) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- (23) NOLAN, John. *Confidential: Business Secrets - Getting Theirs, Keeping Yours*. 1. Yardley-Chambers, 1999. ISBN 978-0972135603.
- (24) LIEBOWITZ, Jay. *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. 1. Auerbach Publication, 2006. ISBN 0-8493-9868-1.
- (25) KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence: How to Gather Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top*. 1. Simon & Schuster, 1996. ISBN 0-684-84404-6.
- (26) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- (27) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
- (28) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.
- (29) FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2915-9.
- (30) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- (31) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti	36
Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	37
Tabulka č. 1: Hodnocení spolehlivosti	53
Tabulka č. 2: Hodnocení důležitosti	54
Tabulka č. 3: Naléhavost událostí	60
Tabulka č. 4: Matice důkazy a argumenty.....	67
Tabulka č. 5: Očištěná matice	68
Tabulka č. 6: Posouzení hypotéz	68